# 1 THAY ĐỔI CÁCH LÃNH ĐẠO

# 99% ĐẠT ĐƯỢC THÀNH CÔNG

EITARO KONO

Phạm Thị Quỳnh Liên *dịch*

alphabooks

NHÀ XUẤT BẢN LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

# Duong Kobo's Book Club

*Tủ sách Kỹ thuật số*
*dành cho*
*Kindle & Kobo*

SCAN TO JOIN

# Lời nói đầu

**Thế nào là một người lãnh đạo?**

Cho tới tận ngày nay, chúng ta vẫn có xu hướng cho rằng người lãnh đạo ngay từ đầu đã được trời phú cho một tài năng vượt trội.

Tuy nhiên, tôi cho rằng suy nghĩ đó là sai lầm.

Điều mà chúng ta không nên hiểu lầm, đó là người dẫn dắt cũng chỉ đảm nhận một "vai trò" cụ thể trong cả quá trình làm việc của một nhóm hay một tập thể. Cho dù người lãnh đạo là một nhân vật vĩ đại, kiệt xuất đến mấy thì điều đó cũng không đồng nghĩa với việc giá trị của họ là lớn hơn tập thể.

Một khi bạn suy nghĩ rằng "Vì tôi là lãnh đạo nên tôi phải là người tài ba nhất", suy nghĩ đó sẽ biểu hiện qua từng hành động của bạn: cách xử sự với các thành viên khác như với trẻ con, giao tiếp với họ bằng giọng điệu sai khiến, v.v... Và cách nghĩ "chỉ huy phải giỏi hơn mọi người về mọi mặt" sẽ làm gia tăng áp lực lên chính bạn, khiến bạn phải ôm gánh nặng một cách không cần thiết.

Khi nhìn lại quá trình làm việc trong quá khứ, tôi nhận thấy rằng bản thân khi mới trở thành lãnh đạo cũng từng theo đuổi lý tưởng "mình phải giỏi hơn tất cả mọi người".

Thế nhưng có những khi, tôi phải đảm nhận vai trò lãnh đạo trong một tập thể mà đa số là những người dày dặn kinh nghiệm hơn mình, hay những tập thể mà các thành viên đều là những "chuyên gia" trong nhiều lĩnh vực khác nhau. Dần dà, tôi hiểu ra rằng người ta chắc chắn không thể đòi hỏi nhà lãnh đạo phải trưởng thành hay có kiến thức chuyên môn hơn người.

Trên thực tế, trong nhóm của tôi có một vị tiền bối hơn tôi đến 15 tuổi, và khi trò chuyện ngoài công việc, tôi thường xin lời khuyên

của tiền bối đó như với cha của mình vậy. Khi trong nhóm có một thành viên là kỹ sư hàng đầu của công ty, cho dù phải giao tiếp với tư cách lãnh đạo thì trong lĩnh vực chuyên môn tôi vẫn rất kính trọng và tiếp thu những lời chỉ bảo từ anh ấy.

Người lãnh đạo thực chất cũng chỉ là một phần của tập thể, điều đó có nghĩa người lãnh đạo cần rèn luyện những kỹ năng được đòi hỏi ở họ, nhưng không cần phải có năng lực vượt trội hơn các thành viên khác ở tất cả các lĩnh vực.

Trước tiên, chúng ta hãy bắt đầu bằng cách trút bỏ những gánh nặng này.

**Sự khác biệt giữa lãnh đạo và quản lý**

Trên thực tế, ngày càng có nhiều người nói rằng họ không muốn làm lãnh đạo.

Có vô vàn lý do khiến họ không muốn làm lãnh đạo, và phần lớn trong số đó là "Công việc quản lý nhiều hơn nên sẽ rất vất vả", "Thời gian tự do ít đi khiến gánh nặng về cả tinh thần và thể chất tăng lên", hay "Tôi vốn không phải là kiểu người thích ở phía trên người khác và chỉ đạo", v.v...

Theo Giáo sư John Kotter thuộc trường Đại học Harvard, người đã dày công nghiên cứu về kỹ năng lãnh đạo, lãnh đạo và quản lý là hai khái niệm hoàn toàn khác nhau. Ông khẳng định rằng vai trò của họ đối với tập thể, phương pháp mà họ dùng để thúc đẩy công việc chung là hoàn toàn khác biệt. Hai khái niệm trên được ông định nghĩa như sau:

Lãnh đạo: Nhìn nhận rõ những thay đổi, từ đó đưa ra phương hướng phù hợp cho tổ chức, tạo động lực làm việc cho các thành viên và hướng họ theo phương hướng mà mình đề ra.

Quản lý: Hướng tới một mục tiêu đã được xác định và quản lý sao cho tổ chức đạt được mục tiêu đó.

Nếu sửa lại theo cách hiểu của mình, tôi sẽ sửa định nghĩa thành: "Lãnh đạo là một công việc dựa vào thuyết thiện tính[1] để khích lệ tinh thần làm việc của người khác", còn "Quản lý là một công việc dựa vào thuyết ác tính[2] để quản lý người khác".

Khi hiểu như vậy thì chúng ta có thể nhận thấy rằng tất cả các nguyên do khiến cho nhiều người không muốn trở thành lãnh đạo đều là những yêu cầu đối với công việc quản lý.

Trên thực tế, nhiều khi công việc đòi hỏi ở một người cả năng lực lãnh đạo lẫn kỹ năng quản lý, khiến cho chúng ta dễ hiểu nhầm như vậy.

Trong hai vai trò, hai năng lực tưởng chừng giống mà lại khác xa nhau ấy, tôi sẽ tập trung vào việc lãnh đạo (kỹ năng lãnh đạo), giải thích rõ chúng ta cần những năng lực gì và hành động như thế nào để hoàn thành được vai trò này một cách trọn vẹn nhất.

**Ai cũng có thể trở thành người lãnh đạo**

Một người lãnh đạo cần có những năng lực gì?

Dựa vào lý thuyết của Giáo sư John Kotter, những năng lực đó là "xác định phương hướng" và "thu phục lòng người". Nhưng những điều này nghe có vẻ rất khó phải không?

Vậy chúng ta hãy thử nghĩ thế này xem sao.

Giả sử hôm nay bạn muốn cùng cả nhà đi ăn sushi (xác định phương hướng). Trước tiên, bạn cần phải lựa thời điểm thích hợp để rủ các con cùng đi (thu phục lòng người). Tiếp theo, bạn cần nói chuyện với người vợ khó tính của mình. Lúc này, bạn cần đến những lý do để thuyết phục cô ấy như "Chắc chắn lần này sẽ được khuyến mãi", "Bọn trẻ nói là muốn đi ăn", hay "Mùa này ăn cá cam là ngon nhất", v.v... nhằm tạo động lực để người đó đồng ý thực hiện hành động.

Nếu bạn rủ cả nhà thành công thì đó chính là minh chứng cho thấy khả năng lãnh đạo của bạn đã được phát huy rất tốt.

Vậy bạn có nghĩ rằng đó làkhả năng mà mọi người đều đang phát huy trong sinh hoạt và công việc hằng ngày không? (Bạn có cho rằng đó không phải là việc gì cao siêu, mà là điều mà hầu như tất cả mọi người đều đang làm một cách thường nhật không?)

Đúng vậy.

Năng lực mà tất cả những người lãnh đạo đều phải có, tuyệt đối không phải là thứ gì đặc biệt.

**Liệu có "bí quyết" để trở thành người lãnh đạo giỏi?**

Vậy làm sao để có được năng lực lãnh đạo, thứ năng lực vốn "không có gì đặc biệt"?

Dĩ nhiên, tương tự như vô vàn tri thức và kỹ năng khác, năng lực mà một người lãnh đạo cần có cũng phải được rèn giũa qua quá trình học tập và thực tiễn.

Cùng với đó, cũng tồn tại một chút "bí quyết" để trở thành lãnh đạo. Khi trải nghiệm thực tế, những bí quyết này sẽ phát huy hiệu quả.

Ngay cả những tài năng lãnh đạo mà chúng ta dễ cho rằng đó là năng lực đặc biệt mà chỉ một số ít người có được, nếu phân tích kỹ thì chúng ta sẽ thấy đó chỉ là những kỹ năng không hề khó nắm bắt. Một khi đã nắm được những bí quyết này rồi thì việc trở thành người lãnh đạo sẽ không còn khó như bạn từng nghĩ.

Với cuốn sách này, tôi xin chia những bí quyết đó trong tám chương và truyền đạt chúng tới các bạn. Trong số những bí quyết mà tôi nhắc đến, có nhiều điều mà khi đọc bạn sẽ nghĩ là chuyện đương nhiên, nhưng không phải ai cũng có thể vận dụng tất cả những bí quyết này vào thực tiễn.

Xin nhấn mạnh: bí quyết mà tôi nhắc đến chỉ thực sự có ý nghĩa khi chúng được đưa vào thực tiễn.

Và trong quá trình thực hiện nó, bạn hoàn toàn không cần sự huấn luyện khổ cực hay tài năng gì đặc biệt. Những gì bạn cần chỉ có hai điều mà thôi: "Trải nghiệm (những bí quyết) trong thực tế một cách nghiêm túc và chân thành" và "tiếp tục duy trì thái độ đó".

"Bí quyết" mà tôi nói tới ở đây cũng tương tự như những "thức", những "chiêu" trong thể thao hay võ thuật. Không có vận động viên hay võ sĩ nào có thể bỏ bê những chiêu thức ấy mà vẫn trở thành vận động viên hàng đầu hay võ sĩ bậc nhất được.

Có lẽ nhiều bạn đọc dễ mất kiên nhẫn và muốn nhảy cóc qua phần luyện tập đặc biệt cho người chưa có kinh nghiệm, nhưng tôi rất mong các bạn lặp đi lặp lại những điều cơ bản nhất để thấm nhuần một cách trọn vẹn những "thức", những "chiêu" ấy.

"Năng lực lãnh đạo" không phải là thứ chỉ trong ngày một ngày hai mà có thể có được. Hằng ngày, bạn hãy không ngừng vận dụng những "bí quyết" mà tôi giới thiệu sau đây, và một ngày nào đó năng lực đấy sẽ trở thành của bạn. Thực ra, tôi nghĩ rằng đây chính là con đường ngắn nhất để trở thành một nhà lãnh đạo thành công.

Và khi thời cơ chín muồi, bạn hãy định đoạt bằng cách của riêng bạn.

Khi đó, những "bí quyết" mà bạn đã tiếp thu chắc chắn sẽ trở nên hữu ích.

# PHẦN 1

# BÍ QUYẾT LỰA CHỌN THÀNH VIÊN

# Bí quyết 1
# Không chỉ tập hợp những người xuất sắc

Mọi dự án thường được bắt đầu bằng việc tạo lập nhóm. Nếu bạn là người chỉ huy, hẳn là bạn sẽ muốn mình có được một "đội hình trong mơ" phải không?

Tôi rất hiểu cảm giác này, bởi tôi nghĩ rằng nếu chúng ta tập hợp được nhiều thành viên làm việc tốt thì chắc hẳn tập thể sẽ làm việc hiệu quả. Tuy nhiên, có một điều chúng ta cần lưu ý. Đó là:

Trong một tập thể phải có sự cân bằng giữa các thành viên. Có nghĩa là trong một đội bóng chày, không thể có chuyện ai cũng là cầu thủ đánh bóng ở vị trí số 4, ai cũng là con át chủ bài được.

Tục ngữ có câu: "Một rừng không thể có hai hổ". Đúng như câu nói ấy, một đội bóng chày mà toàn là cầu thủ đánh bóng số 4, toàn là át chủ bài thì chắc chắn không thể luyện tập và thi đấu suôn sẻ được.

Điều này có thể coi như một lẽ tất yếu, bởi khi càng có nhiều kinh nghiệm, đạt được nhiều thành tích thì người ta càng muốn được làm việc theo ý mình. Hơn nữa, những nhân tài như thế thường khát khao được thể hiện bản thân và không muốn luẩn quẩn phía sau trợ giúp người khác.

Vì thế, trong tập thể mỗi người sẽ có một chủ trương, không ai nhường ai, hoặc là họ tiếp tục làm việc nhưng trong lòng vẫn ôm những bất mãn về người khác. Nếu tình trạng này vẫn tiếp diễn thì tới một lúc nào đó sẽ có thành viên rời khỏi tập thể.

Khi tạo lập nhóm, chúng ta cần nhìn thấu điểm mạnh của mỗi

thành viên, cơ bản có thể chia ra thành: “người đi tiên phong và lôi kéo mọi người”, “người phụ trách chuyên môn”, “người hỗ trợ các thành viên”, v.v...

Khi bạn lo lắng “Tôi không có tiền để thuê nhiều cầu thủ giỏi (người đánh bóng số 4)” thì đừng vội than thở về sự “thiếu hụt nhân tài”, hãy tạo dựng sự cân bằng và phân công nhiệm vụ cho các thành viên sao cho hợp lý nhất.

**Trong một tập thể phải có sự cân bằng giữa các thành viên.**

# Bí quyết 2

# Không lập ra một tập thể mà ở đó "Mình là giỏi nhất"

Ý nghĩa của làm việc tập thể chính là thực hiện những việc hệ trọng mà một mình không thể làm nổi, bù đắp cho nhau những năng lực mà mỗi cá nhân còn thiếu sót.

Thế nhưng, có bao giờ bạn lỡ hành động như một kẻ "bề trên" khi tạo lập nhóm và điều hành với tư cách là "lãnh đạo"? Hay nói cách khác, có khi nào bạn lựa chọn thành viên và tiếp xúc với họ trong khi bạn cảm thấy mình có trách nhiệm phải ở trên tất cả mọi người?

Khi một tập thể hoạt động để đạt được mục tiêu thì cách lãnh đạo này sẽ phản tác dụng.

Tập thể được tạo nên để các thành viên cùng nhau làm một công việc, bù đắp cho nhau những năng lực mà mình còn thiếu. Cho nên công việc của một tập thể sẽ được hoàn thành tốt hơn nếu người lãnh đạo biết chiêu mộ những người có năng lực thậm chí còn tốt hơn mình và tôn trọng họ như những người chuyên nghiệp. Phương thức giao tiếp ở đây không phải là "chỉ thị - mệnh lệnh" mà là "kỳ vọng - yêu cầu", tức là người lãnh đạo phải sẵn sàng tiếp thu những lời chỉ bảo thay vì ra lệnh với giọng điệu của kẻ bề trên.

Để làm được điều đó, chắc chắn bạn sẽ cần dũng khí rất lớn. Bạn có thể sẽ lo sợ mình bị mất mặt với các thành viên khác và họ không còn đặt lòng tin ở bạn nữa.

Tuy nhiên trên thực tế, chính sự ưu tiên bản thân phải là nhất ở mọi lĩnh vực sẽ khiến tập thể không thể đạt được mục tiêu chung

và khiến người lãnh đạo mất đi niềm tin từ mọi người. Hơn thế nữa, nhiệm vụ của người lãnh đạo là tạo ra môi trường tốt nhất cho những người tài giỏi hơn mình phát huy năng lực của họ.

Văn bia trên mộ của "Ông vua thép" Andrew Carnegie đã trở nên rất nổi tiếng: "Đây là nơi an nghỉ ngàn thu của một người biết tổng hợp sức mạnh của những người thông minh hơn mình."

Bất cứ khi nào bạn băn khoăn, lưỡng lự trong việc điều hành nhóm, hãy nhớ tới câu nói này.

**Công việc của một tập thể sẽ được hoàn thành tốt hơn nếu như người lãnh đạo biết chiêu mộ những người có năng lực thậm chí còn tốt hơn mình và tôn trọng họ như những người chuyên nghiệp.**

# Bí quyết 3
# Hoan nghênh thành viên lạ

Khi có những ý kiến trái chiều trong một tập thể, các thành viên sẽ cần phải thảo luận. Vậy việc thảo luận này sinh ra để làm gì?

Thảo luận là để tạo ra những giá trị mới.

Đối với điều mà chúng ta đang cho rằng nó đúng, chắc chắn sẽ có các ý kiến tán thành, đối lập và cả những ý kiến khác nữa.

Quá trình so sánh những ý kiến tán đồng-phản đối và tìm ra kết luận chung, đó chính là thảo luận. Kết luận đạt được thông qua thảo luận là sự kết hợp của những điểm tốt trong các ý kiến tán đồng và phản đối, bởi thế mà giá trị của nó đạt tới tầm cao hơn các ý kiến ban đầu.

Đây chính là điều tinh tế nhất trong việc tạo lập nhóm và làm việc tập thể.

Khi làm việc tập thể, nếu xuất hiện một ý tưởng mới khác với kết luận đã được thống nhất thì cuộc thảo luận nhằm hướng tới tầm cao hơn sẽ được bắt đầu.

Làm như vậy, cả tập thể sẽ có thể cùng nhau tạo nên những giá trị mới. Chính những giá trị ấy sẽ khẳng định tầm quan trọng của những "ý kiến đối lập" từ các thành viên.

Để tổ chức thảo luận và tạo nên những giá trị mới, chúng ta cần đón chào các thành viên có ý kiến khác biệt (thành viên lạ).

Người lãnh đạo có thể tạo ra các giá trị mới là người luôn hoan nghênh, đón mời những người có quan điểm trái ngược và biết đánh giá đúng đắn các quan điểm đó.

**Thảo luận là để tạo ra những giá trị mới.**

# Bí quyết 4

# Coi trọng những khác biệt tính cách

Tôi xin được giới thiệu tới độc giả "Bốn phong cách học tập" được Peter Honey và Alan Mumford phân loại dựa trên sự khác biệt trong cách phản ứng, cách suy nghĩ của mỗi người khi có kích thích từ bên ngoài.

<Khi mẫu Ipad mới được bán ra ngoài thị trường>

Nhóm thử nghiệm chủ động – Activist: "Ipad mới ra lò rồi! Phải nhanh đi mua mới được!" (Giàu ý tưởng và ngay lập tức thực hiện ý tưởng đó, tuy nhiên lại nhanh chán, hay thay đổi).

Nhóm quan sát phản ánh – Reflector: "Mọi người xung quanh cũng bắt đầu dùng Ipad rồi. Mình cũng nên mua thôi." (Thận trọng quan sát xung quanh rồi mới cân nhắc và đưa ra quyết định, nhưng có thể vì do dự nên không quyết định hay kết luận được).

Nhóm khái niệm trừu tượng – Theorist: "Ipad à? Có công nghệ gì mới? Giá cả thế nào?" (Tư duy logic để quan sát, phân tích và khái quát hóa nhưng không phát triển được khả năng sáng tạo).

Nhóm kinh nghiệm cụ thể – Pragmatist: "Ipad mới à? Có tính năng gì vượt trội?" (Luôn nghĩ đến ưu điểm của sự vật/sự việc. Về mặt kết quả thì có thể thực hiện hành động, nhưng lại yếu trong việc tranh luận về những chủ đề có phạm vi rộng. Không suy nghĩ, cân nhắc kỹ càng).

Chắc hẳn khi quan sát những người xung quanh, quý độc giả có cảm giác như "Ồ, anh ta thuộc nhóm thử nghiệm chủ động, cô ấy nằm trong nhóm quan sát phản ánh" phải không?

Trước đây, tôi cũng từng cùng với các thành viên trong nhóm phân loại xem ai thuộc nhóm phong cách nào, và thật tuyệt vời khi sự khác biệt giữa chúng tôi đã trở nên vô cùng rõ rệt.

Người lãnh đạo cần chấp nhận những khác biệt để tập hợp các thành viên theo đuổi mục tiêu chung của tập thể, sao cho có được độ cân bằng tốt nhất.

Bản thân tôi hành động nghiêng về nhóm phong cách thử nghiệm chủ động và nhóm kinh nghiệm cụ thể, cho nên mỗi khi lập nhóm, tôi phải mời bằng được các thành viên thuộc nhóm quan sát phản ánh và nhóm khái niệm trừu tượng.

Đó là bởi mỗi khi ra quyết định, họ sẽ níu tôi lại và nói: "Chờ đã", sau đó cho tôi thấy những góc nhìn khác; họ có thể giúp tôi đảm nhận những phần việc đòi hỏi sự tinh tế, thứ mà tôi không làm tốt.

Hãy nhớ rằng, hoàn thiện lẫn nhau chính là ưu điểm lớn nhất của làm việc tập thể.

**Người lãnh đạo cần chấp nhận những khác biệt để tập hợp các thành viên theo đuổi mục tiêu chung của tập thể, sao cho có được độ cân bằng tốt nhất.**

# Bí quyết 5
# Ý thức về tính đa dạng

Có một điều nữa về thành phần các thành viên trong tập thể mà tôi muốn lưu ý quý độc giả.

Đó chính là hãy suy xét tới tính đa dạng trong hồ sơ của các thành viên: từ "giới tính", "độ tuổi", "nghề nghiệp", "chuyên ngành" cho tới "sở thích", "xuất thân", v.v...

Từ "tính đa dạng" (diversity)[3] chỉ khái niệm về quyền công dân, nhưng không hề mang nghĩa tiêu cực "không phân biệt đối xử" như trong quá khứ đã từng bị hiểu lầm.

"Tính đa dạng" ở đây mang nghĩa tích cực hơn, đó là chào đón những thành viên với nhiều hoàn cảnh sống khác nhau vào chung một tập thể. Nếu thực hiện được điều này thì năng lực của từng thành viên sẽ được phát huy tối đa, những khác biệt trong quan điểm cũng như năng lực được hòa trộn với nhau, và thành quả mà cả tập thể đạt được sẽ nhờ vậy mà tăng thêm.

Việc cộng tác với những người có chuyên môn ở lĩnh vực khác, hay có sự khác biệt về sở thích, tập quán, tôn giáo... sẽ giúp tập thể có thêm nhiều lối suy nghĩ, thêm nhiều lựa chọn với những góc nhìn khác nhau.

Có lẽ lấy thể thao để ví dụ cho một công việc đòi hỏi sự làm việc tập thể thì sẽ dễ hiểu hơn, nhưng tôi nghĩ các ví dụ trên cũng là những ví dụ không hề tồi. Những sự kích thích mới mẻ sẽ giúp các thành viên mở mang tầm nhìn, trưởng thành và chuyên nghiệp hơn.

Khác biệt về độ tuổi, ngành nghề cũng rất
quan trọng.

Những yếu tố thay đổi theo thời gian, ví dụ như nếu trong tập thể có những người đang phải chăm sóc con cái, có những người đã đến tuổi phụng dưỡng cha mẹ, thì cần phải bố trí thời gian để họ đưa đón con cái, chăm sóc cha mẹ... Nếu các thành viên đều được trải nghiệm những điều đó thì nó sẽ trở thành "tài sản chung" cho cả tập thể. Những ai chưa từng trải qua giai đoạn như vậy thì sẽ được trang bị kiến thức để chuẩn bị cho giai đoạn đó; còn những người đã trải qua rồi thì có thể sử dụng kinh nghiệm mình có để hỗ trợ cho các thành viên khác một cách trực tiếp hay gián tiếp.

Nếu tập thể của bạn chỉ có nam giới, chỉ có sinh viên mới ra trường, chỉ có nhân viên chính thức, hay chỉ chấp nhận thành viên mang một quốc tịch, bó hẹp trong một loại ngôn ngữ, thì bạn cũng nên biết rằng đó đồng thời cũng là điểm yếu của tập thể.

Việc cộng tác với những người có chuyên môn ở lĩnh vực khác, hay có sự khác biệt về sở thích, tập quán, tôn giáo... sẽ giúp tập thể có thêm nhiều lối suy nghĩ, thêm nhiều lựa chọn với những góc nhìn khác nhau.

# Bí quyết 6
# Trong tập thể cần có một người để chia sẻ

Điều mà chính bản thân tôi cũng luôn lưu tâm tới, đó là trong tập thể nhất định phải có một người luôn sẵn sàng chia sẻ cùng tôi.

Người này ở thời điểm hiện tại không nhất thiết phải có năng lực tốt. Có điều đây phải là người mà bạn – người lãnh đạo – có thể mở lòng, có thể tin tưởng, và không cần thiết phải là người hoạt ngôn.

Điểm lợi khi có một người như vậy trong tập thể đó là khi hiểu được hoàn cảnh và tình hình, người đó có thể bình tĩnh đưa ra những lời khuyên khách quan cho bạn (có thể bản thân người đó nghĩ rằng mình chỉ đang chia sẻ cảm nhận cá nhân hơn là đưa ra lời khuyên).

Những điều mà bạn chia sẻ sẽ tập trung vào những trăn trở khi làm lãnh đạo, ví dụ như "Hôm nay lúc giao việc cho A, anh ta cứ nhìn đi đâu ấy, không biết anh ta có chuyện gì?", hoặc "Theo anh thì trong cách nói đó của B hàm chứa cảm xúc gì?"

Nếu bạn nhận được câu trả lời như: "Cách nói của anh có vẻ không tốt. Anh A đã không tập trung làm việc mất mấy ngày đấy", hay "Chắc là do quan hệ giữa B và C dạo này không tốt lắm. Thực ra là...", thì sau đó bạn có thể điều chỉnh cách giao tiếp với A và B.

Dựa theo kinh nghiệm của tôi, nếu trong tập thể của bạn có bạn cùng khóa, tiền bối, người làm việc trong công ty trước bạn thì sẽ dễ dàng xây dựng được mối quan hệ như vậy.

Tuy nhiên, cho dù là người trẻ hơn bạn hay chưa có nhiều kinh

nghiệm làm việc, nếu trong quá khứ họ từng phải đối mặt với những quyết định khó khăn, hoặc có khả năng tư duy phù hợp, thì họ cũng có thể trở thành người để bạn chia sẻ. Những người như vậy có tố chất để trở thành người dẫn dắt tập thể trong tương lai (ứng cử viên sẽ kế nhiệm bạn), bởi vậy tôi rất khuyến khích bạn chủ động chia sẻ suy nghĩ cùng họ.

Việc đưa một người mà bạn có thể chia sẻ vào tập thể sẽ giúp bạn nhanh chóng có được năng lực lãnh đạo và khẳng định nó, đồng thời tránh được thói tự cao tự đại, nghĩ mình luôn đúng khi phán đoán sự việc hay khi đưa ra chỉ thị, yêu cầu. Không chỉ vậy, việc này còn giúp bạn thúc đẩy và đào tạo người kế nhiệm của mình.

Điểm lợi khi có một người như vậy trong tập thể đó là khi hiểu được hoàn cảnh và tình hình, người đó có thể bình tĩnh đưa ra những lời khuyên khách quan cho bạn.

# Bí quyết 7
# Lưu ý những người ba phải

Khi đã làm việc lâu dài, sẽ có lúc bạn đột nhiên cảm thấy: "Không hiểu sao dạo này những câu nói đùa của mình lại được hưởng ứng", hay "Dạo này mọi người thường xuyên thảo luận với mình, hễ đưa ra ý kiến là được mọi người cảm ơn."

Đây là những dấu hiệu mà bạn cần phải lưu ý.

Đó là dấu hiệu cho thấy những người xung quanh đã bắt đầu chú ý tới quyền hạn của bạn.

Ở mức độ những câu nói đùa được hưởng ứng, hay được chào hỏi nhiệt tình thì không có vấn đề gì, nhưng điều chúng ta không thể không chú ý chính là tình trạng ý kiến của bản thân được thông qua quá êm xuôi. Các phán đoán sai lầm, những kết luận cần được làm chặt chẽ hơn cứ thế được tiến hành mà không suy tính cặn kẽ, và bạn cảm thấy thoải mái khi ở trong trạng thái ấy. Nếu có ai không đồng tình với bạn, bạn sẽ xa lánh người đó.

Lúc đó, những người xung quanh bạn chính là những người ba phải.

Người ba phải khi ở trước mặt bạn thì đồng tình với bạn, nhưng sau lưng thì lại hùa theo người có ý kiến khác.

Như thế, bạn và các thành viên trong tập thể sẽ không có cùng quan điểm, đối với những phán đoán, chỉ thị của bạn, mọi người chỉ bằng mặt chứ không bằng lòng. Dần dần, tập thể sẽ làm việc thiếu nghiêm túc và một khi gặp khó khăn họ sẽ rời bỏ bạn.

Nguyên nhân khiến cho các thành viên trong tập thể trở nên ba phải như vậy, 100% là do bạn.

Nếu như tập thể của bạn đúng với những điều sau đây thì bạn cần phải xem xét lại bản thân:

- Trong những buổi họp, người phát biểu lúc nào cũng là một người.

- Những bữa trưa, bữa nhậu của tập thể luôn là một số thành viên quen thuộc.

- Trong tập thể không có ai phản đối ý kiến của bạn.

Tập thể của bạn có những đặc điểm trên không?

**Nhưng điều chúng ta không thể không chú ý chính là tình trạng ý kiến của bản thân được thông qua quá êm xuôi.**

# Bí quyết 8
# Bố trí nhân sự cho phù hợp

Tuy chủ đề của chương này liên quan đến việc lựa chọn thành viên, nhưng chắc hẳn trong số các bạn độc giả, không ít người đã có cho mình một tập thể và đang làm việc để đạt được mục tiêu.

Sự thật là ngay cả trong giai đoạn này, người lãnh đạo vẫn luôn phải suy xét xem liệu hiện tại trong tập thể có cần phải thay đổi thành viên nào không. Dù chỉ là những bất hòa, xích mích nhất thời, nhưng người làm lãnh đạo vẫn phải nghĩ đến việc bố trí lại nhân sự theo định kỳ.

Khi giữ một người ở trong tập thể quá lâu, tuy làm việc với người đó sẽ dễ dàng hơn, nhưng mặt khác cũng có thể phát sinh các vấn đề như thiếu sáng tạo trong công việc, có những quan hệ quá thân thiết, làm việc quá ăn ý với bạn (ở nghĩa tiêu cực), v.v...

Không có những kích thích mới mẻ, đòi hỏi sự tối ưu trong một phạm vi hẹp, làm những công việc mà người thứ ba không thể nào hiểu được. Nếu tình trạng trên cứ tiếp diễn thì cơ hội cho những sáng tạo mới mẻ sẽ ngày càng ít đi. Thậm chí ngay cả việc nhận ra những đổi thay cũng trở nên khó khăn, huống hồ là trụ vững được khi xuất hiện những cạnh tranh mới, và như vậy thì tập thể sẽ không thể nào tạo ra những giá trị mới.

Đối với một tập thể, việc cố ý tạo ra những kích thích mới bằng cách thường xuyên đón chào thành viên mới là rất quan trọng.

Trong cuốn sách Doanh nghiệp sáng tạo nên tri thức, Giáo sư Ikujiro Nonaka đưa ra quan điểm rằng: bằng việc cố ý tạo ra những "biến động", chúng ta có thể hoạt hóa một tập thể. Và tôi nghĩ rằng việc thay đổi thành viên cũng là một "biến động" lớn đối với tập thể.

Ngay sau khi thay đổi thành viên mới, tập thể sẽ đối mặt với kích thích mới, đồng thời cũng phát sinh sự khó làm việc, sự bất tiện nhất thời. Tuy nhiên, đây chính là những sự cọ xát cần thiết để tập thể đi lên.

Người lãnh đạo cần thay đổi thành viên một cách có chủ tâm và có mục đích.

Cho dù là thành viên mà bạn đã giữ trong nhóm rất lâu và trở thành cánh tay phải của bạn thì thi thoảng bạn cũng nên để họ rời khỏi mình. Đối với tất cả mọi người, đây sẽ là một cơ hội tuyệt vời để cọ xát và trưởng thành.

Rồi một lúc nào đó ở một nơi khác, khi gặp lại cánh tay phải của mình, người đã trải nghiệm, tích lũy được những kinh nghiệm khác so với bạn, tạo nên một tập thể mới ở một tầm cao mới, chắc chắn đôi bên sẽ cảm nhận được đối phương đã trưởng thành hơn như thế nào.

Đó sẽ lại trở thành một kích thích mới, trở thành điểm khởi đầu cho những giá trị mới được tạo nên.

**Đối với một tập thể, việc cố ý tạo ra những kích thích mới bằng cách thường xuyên đón chào thành viên mới là rất quan trọng.**

# Bí quyết 9
# Cuối cùng, hãy để cho đối phương tự quyết định

Có lẽ đôi lúc bạn sẽ có mong muốn mãnh liệt rằng: "Mình phải mời bằng được người đó vào nhóm."

Nếu ngoài quyền quản lý nhân sự, bạn còn có quyền hạn khác hoặc ảnh hưởng chính trị thì những mong muốn đó lại càng dữ dội. Tuy nhiên, dù trong hoàn cảnh như vậy, việc của bạn cũng không liên quan tới người đó, cho nên bạn không thể ép buộc người đó trở thành thành viên trong nhóm của mình được.

Ai cũng có những việc mà họ nhất quyết không muốn làm và vô vàn lý do cho điều đó. Phớt lờ những suy nghĩ đó sẽ dẫn tới kết cục không mong muốn cho không chỉ người đó mà còn cho cả tập thể.

Hơn nữa, dù chưa đến mức độ "không muốn làm", mà ngay giây phút người đó có ý nghĩ "Công việc này không phải là tôi tự nguyện nhận mà là bị bắt làm", họ rất dễ đùn đẩy trách nhiệm cho người khác và mất đi sự nhiệt tình khi làm việc. (Ngược lại, khi một người thiếu kinh nghiệm khát khao được vào nhóm và đề nghị "Xin hãy để tôi làm việc", thì việc quyết định có chấp nhận người đó hay không cũng không hề đơn giản. Làm sao để có được sự cân bằng ấy là rất khó.)

Lúc này, kỹ năng lãnh đạo mà bạn cần phát huy chính là khiến người mà bạn rất muốn mời tham gia nhóm tự nghĩ rằng: "Tôi muốn được tham gia."

Bạn cần phân tích cho đối tượng đó thấy mặt lợi cũng như rủi ro có thể gặp phải trong trường hợp người đó đồng ý đảm nhận công việc (và cả trong trường hợp người đó từ chối), đồng thời truyền

tải mong muốn thiết tha của bạn: “Tôi rất hy vọng anh/chị nhận lời.”

Để khiến đối phương gia nhập, bạn nên khuyến khích họ sử dụng hệ thống mạng chính thức hoặc không chính thức (tìm hiểu trước về công việc, nhóm,...)

Và cuối cùng, hãy nói thêm rằng: “Việc còn lại phụ thuộc vào quyết định của anh/chị. Dù kết quả có ra sao thì nhìn nhận của tôi về năng lực của anh/chị cũng không thay đổi.”

Trên thực tế, càng là người thành công thì khi thấy người khác cần đến mình, ý kiến của mình được tôn trọng, khả năng họ gia nhập nhóm sẽ càng cao.

Kỹ năng lãnh đạo mà bạn cần phát huy chính là khiến người mà bạn rất muốn mời tham gia nhóm tự nghĩ rằng “Tôi muốn được tham gia.”

# PHẦN 2
# BÍA QUYẾT GIAO NHIỆM VỤ

# Bí quyết 1
# Chỉ cần nhờ cậy một cách tích cực là được

Khi đã lựa chọn được thành viên cho tập thể, chúng ta cần bắt tay vào "nhờ cậy" công việc tới các thành viên.

Ở đây, tôi dùng từ "nhờ cậy" chứ không phải "mệnh lệnh" là có lý do.

Khi có người làm việc cho mình, những từ ngữ mà chúng ta thường dùng là "mệnh lệnh", "chỉ thị", "nhờ cậy", "đề nghị". Tuy nhiên, điểm khác biệt lớn nhất giữa những cách nói này là ở sự chủ động của người nhận nhiệm vụ.

"Mệnh lệnh" và "chỉ thị" được đưa ra mà không cần biết đối phương có muốn làm hay không, không có chỗ cho suy xét hay phản ánh của đối phương. Những mệnh lệnh, chỉ thị thường bắt đầu bằng từ "Hãy..." hoặc kết thúc bằng từ "... đi". Còn khi "nhờ cậy", "đề nghị" thì thường là "Tôi nhờ anh làm... được không?" hay "Anh có thể làm... được không?", và việc có nhận làm hay không là tùy theo ý của người nghe. Là người lãnh đạo, bạn hãy ưu tiên lựa chọn cách nói nhờ cậy, đề nghị.

"Nhờ cậy" có thể khiến bạn nghĩ rằng phải hạ mình để nhờ vả, nhưng đây là công việc. Khi cần thiết, bạn cứ liên tục nhờ người khác, không sao cả. Tôi từng thấy nhiều lãnh đạo dùng lời lẽ ít gây cảm giác gánh nặng và căng thẳng để nhờ cậy cấp dưới, hơn nữa còn kèm theo một lời xin lỗi, và chẳng có gì phải ngại ngần cả. Hãy nhớ rằng cách nói đó thể hiện rằng bạn nhận thấy giá trị của đối phương và nhờ cậy họ. Hơn thế nữa, khi được nhờ vả, đối phương sẽ cảm thấy vui vẻ, tinh thần làm việc sẽ cao hơn.

Khi tôi mới vào nghề, người sếp bận rộn của tôi từng nói rằng: "Cho tới khi tôi ra chỉ thị tiếp theo, tạm thời anh cứ coi giờ làm như thời gian để học hỏi và tự do làm gì cũng được." Nghe vậy, tôi cảm thấy vô cùng phiền muộn, nghĩ rằng: "Không lẽ mình là kẻ vô dụng? Nếu vậy thì thà anh ấy nói thẳng ra cho mình biết còn hơn."

Ngược lại, khi liên tục được nhờ cậy, cho dù có trở nên bận bịu đến mấy, đối phương vẫn sẽ cảm thấy mình có ích và hiểu rằng họ đang cống hiến để giúp tập thể đạt được mục tiêu chung. Hiểu được như vậy, đối phương sẽ có tinh thần hăng hái, thậm chí là muốn làm cả những việc khác nữa.

Khi có người làm việc cho mình, những từ ngữ mà chúng ta thường dùng là "mệnh lệnh", "chỉ thị", "nhờ cậy", "đề nghị". Tuy nhiên, điểm khác biệt lớn nhất giữa những cách nói này là ở sự chủ động của người nhận nhiệm vụ.

# Bí quyết 2
# Cung cấp một cái nhìn toàn cảnh

Khi nhờ cậy một việc nào đó, người lãnh đạo có trách nhiệm giải thích việc đó có đóng góp như thế nào cho mục đích chung của tập thể, của tổ chức cũng như của công ty.

Tôi chắc rằng nhiều độc giả đã từng nghe về câu chuyện sau đây:

Một ông lão đang đi dạo giữa đường bỗng nhìn thấy một thanh niên đang xếp gạch. Ông lão hỏi thăm người thanh niên: "Cậu đang làm gì thế?", anh thanh niên trả lời: "Cháu đang xếp gạch."

Đi tiếp một đoạn, ông lão lại gặp một thanh niên khác cũng đang xếp gạch. Ông lão cũng hỏi chàng thanh niên này câu hỏi như vậy, và anh ta vui vẻ đáp lời: "Cháu đang xây một bức tường."

Ông lão lại bước đi, lúc sau vẫn gặp một thanh niên khác đang xếp gạch, và khi ông hỏi thăm, anh thanh niên tươi cười trả lời: "Cháu đang xây một ngôi chùa."

Đây chính là một ví dụ cho thấy dù làm chung một công việc, khi điều người ta thấy được ở phía trước là khác nhau thì thứ mà họ làm ra sẽ hoàn toàn khác nhau.

Để khiến các thành viên trong nhóm có ý thức về trách nhiệm của bản thân và thực hiện công việc một cách tích cực, bạn – người lãnh đạo – phải có cái nhìn toàn cảnh khi công việc hoàn thành sẽ như thế nào và giải thích điều đó cho các thành viên: "Nhiệm vụ của chúng ta ngày hôm nay là phải hoàn thành được phần... trong mục tiêu lớn", giống như người thanh niên cuối cùng trong câu chuyện mà tôi kể trên.

Người lãnh đạo nào giải thích rằng "Công ty hoạt động hướng tới

một mục tiêu, nhằm hoàn thành một nhiệm vụ nào đó, nhưng chẳng liên quan đến chúng ta. Bây giờ không cần phải suy nghĩ gì hết mà cứ làm việc của mình đi!" thì tốt hơn hết nên rời khỏi vị trí lãnh đạo ngay lập tức.

Mặt khác, nếu chỉ bê nguyên chỉ thị từ cấp trên đi truyền đạt lại cho các thành viên trong nhóm thì hẳn sẽ không cần đến người trung gian làm lãnh đạo nữa. Nhiệm vụ của lãnh đạo – người trung gian – chính là truyền đạt nhiệm vụ với cái nhìn toàn cảnh về thành quả mà riêng nhóm phải đạt được, và giải thích cho các thành viên trong nhóm thấy được công việc trước mắt có liên hệ thế nào tới mục tiêu chung của công ty.

Tất cả các công việc cũng như quyết định đều cần được tiến hành khi có cái nhìn toàn cảnh về mục tiêu chung.

Khi nhờ cậy một việc nào đó, người lãnh đạo có trách nhiệm giải thích việc đó có đóng góp như thế nào cho mục đích chung của tập thể, của tổ chức cũng như của công ty.

# Bí quyết 3
# Chỉ ra lợi ích

Khi nhờ cậy ai đó thực hiện một công việc thì suy nghĩ và lập luận của riêng bạn – người lãnh đạo – là không đủ. Một người lãnh đạo cần phải biết nhìn nhận từ góc độ của đối tượng được nhờ cậy.

Đây là điều vô cùng đơn giản nhưng lại dễ quên. Nếu đối tượng đó hiểu được tại sao mình lại đảm nhận công việc này thì họ sẽ có thể đạt được chất lượng và giá trị làm việc cao hơn.

Khi giao nhiệm vụ cho cấp dưới, người lãnh đạo cần giải thích rõ ràng rằng công việc này có lợi ích như thế nào đối với họ. Ví dụ như "Tôi muốn anh/chị nhanh chóng phát huy năng lực ở công việc quản lý. Tôi muốn anh/chị rèn luyện kỹ năng đó trong khi làm nhiệm vụ này", hay "Đây là công việc hữu ích cho những ai có mục tiêu trở thành trưởng phòng trong tương lai như anh/chị. Tôi mong anh/chị hướng tới mục tiêu đó và nhận làm công việc này."

Điều đó có nghĩa chúng ta vừa thể hiện sự kỳ vọng, vừa liên hệ một chút giữa công việc với mục tiêu thực tế của người đó hay tương lai mà người đó khát khao. (Vì thế, không được nói những điều quá xa vời như "Trong tương lai, anh/chị sẽ là ứng cử viên cho vị trí trưởng phòng", hoặc nói những lời vô nghĩa mà không suy nghĩ, những câu bóp méo sự thật như "Anh/chị sắp tới lúc được nhận chức rồi đấy" với nhân viên mới vào công ty.)

Ngoài ra, điều này không thể chỉ giữ trong suy nghĩ của người lãnh đạo: khi bạn nghĩ đến những lợi ích mà thành viên có thể nhận được nếu thực hiện tốt nhiệm vụ thì khi giao phó công việc bạn nhất định phải truyền tải tới người đó thật rõ ràng. Lẽ dĩ nhiên, sự khác biệt giữa một người nhận thức được những lợi ích mà bản thân có thể nhận được sau khi thực hiện xong công việc

và người không nhận thức được những điều này là rất lớn.

Lỡ như thành viên trong nhóm cảm thấy không mặn mà với công việc được giao và quyết định chuyển công tác thì khi đó dù bạn có hứa hẹn gì thì cũng đã quá muộn.

Nếu chúng ta có thể chỉ ra những lợi ích đối với một người khi họ thực hiện một công việc thì điều đó cũng có nghĩa công việc này là dành cho họ. Khi suy nghĩ về việc phân công nhiệm vụ cho các thành viên, bạn phải luôn ghi nhớ điều này trong đầu.

Khi giao nhiệm vụ cho cấp dưới, người lãnh đạo cần giải thích rõ ràng rằng công việc này có lợi ích như thế nào đối với họ.

# Bí quyết 4
# Thể hiện tình cảm

Một năng lực quan trọng cần có nữa ở người lãnh đạo chính là khả năng kết hợp hài hòa giữa "lý lẽ" và "tình cảm" khi tiếp xúc với các thành viên.

Khi thuyết phục người khác, bạn cần những lý lẽ giải thích "Tại sao lại là bạn?", "Tại sao phải làm công việc này?" Chúng ta cần phải hiểu một sự thực rằng: con người thường bị lay động vì tình cảm nhiều hơn vì lý lẽ.

Chúng ta thường nghe những lý do như "Anh A đã mất công đến nói chuyện trực tiếp nên tôi không thể nói 'Không' được", hay "Tôi phải chào thua trước sự nhiệt tình của chị B." Những lý do này thường lấn át hoàn toàn lý lẽ và những suy nghĩ theo lý trí.

Tình cảm rất gần với bản năng, nếu thể hiện được nó một cách hiệu quả thì chúng ta có thể lay động được người khác.

Với tư cách là một người lãnh đạo, điều chúng ta cần chú ý là: mặc dù việc thể hiện tình cảm rất hữu hiệu, nhưng cũng phải dựa trên lý lẽ, lập luận, căn cứ khách quan.

Những bài diễn thuyết rạo rực lòng người của Julius Caesar hoặc Steve Jobs cũng là nhờ sự phân tích khách quan, triệt để và chiến lược dựa trên sự phân tích đó.

Chúng ta cần đưa ra cái lý, giải thích nó và thể hiện cái tình để thuyết phục đối phương.

Một người lãnh đạo nếu chỉ biết thể hiện cái tình mà không đưa ra được lý lẽ thì thuyết phục đối phương là điều không thể, hơn nữa rất dễ bị nhìn nhận là một người cảm tính, và lẽ tất yếu là đối

phương sẽ không nhận lời.

Tình cảm như một con dao hai lưỡi, nếu sử dụng mà không có sự chuẩn bị kỹ càng thì chúng ta sẽ làm tổn thương chính mình. Cho dù có sử dụng được suôn sẻ thì khi đó người lãnh đạo cũng không khác gì một kẻ khích động người khác.

Trong trường hợp thấy mình cần phải thể hiện tình cảm cùng với sự khách quan, bạn cần hết sức chú ý và chuẩn bị thật kỹ lưỡng, để từ đó đưa tình cảm của bạn vào trong giao tiếp.

Tình cảm rất gần với bản năng, nếu thể hiện được nó một cách hiệu quả thì chúng ta có thể lay động được người khác.

# Bí quyết 5

# Không nói chen ngang trước khi đối phương "nhấc đũa"

Khi nhờ cấp dưới thực hiện một công việc, bạn cần cho người đó biết "lý do", "mục đích/mục tiêu", "thành quả kỳ vọng" và "thời hạn thực hiện".

Lúc này, điều quan trọng là không đưa ra "chỉ thị công việc" một cách chi tiết.

Dĩ nhiên là đối với các nhân viên tạm thời hoặc những người dựa vào chỉ thị để làm việc thì điều này không đúng. Tuy nhiên ngoài trường hợp đó ra, phương pháp tiến hành công việc nên được chính người đảm nhận công việc đó suy xét, và việc thực hiện cũng nên ủy thác cho người đó càng nhiều càng tốt.

Ví dụ, bạn giao cho một thành viên sắp xếp một cuộc gặp mặt, nếu bạn cứ chen ngang và đòi hỏi "Anh viết mail chưa?", "Cho tôi xem bản thảo", "Địa chỉ mail gửi đến là gì và Cc cho ai?", "Đã gửi chưa?" trước khi thành viên đó kịp bắt tay vào làm thì người đó sẽ nghĩ rằng "Chắc anh ấy muốn mình làm những gì được bảo" và sẽ không tự giác suy nghĩ nữa. Hơn nữa, khi đó chất lượng công việc cũng không thể nào vượt qua được giới hạn kiến thức và thông tin của người giao nhiệm vụ.

Nếu đối phương là người còn thiếu kinh nghiệm làm việc thì có lẽ bạn chỉ cần thêm vào một bước xét duyệt: "Trước hết, anh/chị hãy thử suy xem nên tiến hành công việc này như thế nào. Sau đó, chúng ta sẽ cùng thảo luận nhé." Và về phương pháp làm việc, bạn cũng đừng nói gì cho đến khi được hỏi.

Nếu họ có hỏi thì bạn cũng đừng nói kiểu như "Hãy làm như thế

này", mà hãy trả lời rằng "Nếu là tôi thì tôi sẽ làm thế này", "Có cả phương pháp như thế này." Bằng cách nói đó, người đảm nhận công việc sẽ hiểu rõ rằng cho đến cuối cùng người làm chủ hành động cũng vẫn là chính họ.

Phương pháp tiến hành công việc nên được chính người đảm nhận công việc đó suy xét, và việc thực hiện cũng nên ủy thác cho người đó càng nhiều càng tốt.

# Bí quyết 6

# Khi đã giao việc rồi thì hãy để người đảm nhận công việc thực hiện

Nửa sau thời kỳ Chiêu Hòa[4] của Nhật Bản, ngài Masaharu Gotoda đã có những cống hiến vô cùng to lớn ở vị trí Phó Bí thư, Chánh Văn phòng Nội các, trong vai trò lãnh đạo hành chính của Nhật Bản. Người ta còn biết đến ông với lời răn nổi tiếng, được gọi là "Ngũ huấn Gotoda":

1, Dù xuất thân từ địa phương nào cũng nên quên đi lợi ích cho riêng địa phương mà nghĩ đến lợi ích quốc gia.

2, Báo cáo tin xấu một cách trung thực.

3, Can đảm đề đạt ý kiến.

4, Không phải việc của mình thì không nói.

5, Quyết định đã được đưa ra thì phải làm theo, lệnh đã hạ xuống thì phải thực hiện.

Quy mô của "công ty" hay của "nhóm" hoàn toàn khác với quy mô của "cơ quan hành chính nhà nước", hơn nữa thời đại của Gotoda cũng cách xa thời đại của chúng ta ngày nay, nên có lẽ bạn đọc cảm thấy có điều gì đó không đúng trong cách nói của ông. Tuy nhiên, điều mà người lãnh đạo của một tổ chức kỳ vọng ở các thành viên lại có nét tương đồng với lời răn của Gotoda.

Ở đây, tôi muốn các bạn chú tâm đến điều số 3 và số 5.

Trong tầm hiểu biết của mình, tôi muốn chỉnh sửa thành "3, Có

tinh thần trách nhiệm và nói những gì nên nói" và "5, Nhiệm vụ đã được quyết định thì hãy thực hiện như chuyện của mình."

Hai điều trên luôn đi đôi với nhau.

Khi đã giao công việc, nếu các thành viên có khúc mắc hay ý kiến, bạn cần tổ chức một cuộc thảo luận thật cởi mở, thậm chí bao gồm cả nội dung có nên làm công việc đó hay không, và tiếp nhận ý kiến của thành viên đó (3). Một khi bạn áp đặt nhiệm vụ cho các thành viên mà không thảo luận, tạo ra môi trường làm việc bài trừ ý kiến của mọi người thì dù bạn có nói "Do lúc đấy anh không nói gì nên bây giờ phải làm theo thôi" thì cũng không thay đổi được sự thật rằng bạn đã không thảo luận.

Nếu bạn thảo luận rồi quyết định phương án mà tất cả đều đồng tình thì đó sẽ không còn là phương án của riêng lãnh đạo, mà trở thành "phương án của cả nhóm", cũng có nghĩa là tập thể cùng chịu trách nhiệm. Đến thời điểm này, bạn hãy yêu cầu tiến hành công việc (5).

Nếu trong quá trình tiến hành công việc có vấn đề phát sinh, bạn hãy tiếp tục cùng mọi người thảo luận và quyết định phương án mới cho tập thể. Khi đó, chắc chắn sẽ không còn tình trạng áp đặt, đùn đẩy trách nhiệm cho nhau nữa.

Khi đã giao công việc, nếu các thành viên có khúc mắc hay ý kiến, bạn cần tổ chức một cuộc thảo luận thật cởi mở, thậm chí bao gồm cả nội dung có nên làm công việc đó hay không, và tiếp nhận ý kiến của thành viên đó.

# Bí quyết 7
# Không băn khoăn về sự cân bằng

Khi phân công nhiệm vụ, đôi khi chúng ta lâm vào tình cảnh kiểu gì cũng phải tập trung phần lớn công việc vào một nhóm người. Đó là bởi tâm lý luôn muốn nhờ cậy những người có thành tích tốt, những người mà bạn nghĩ rằng có thể hoàn thành tốt công việc.

Thế nhưng, khi nghĩ đến từng thành viên trong tập thể thì trong đầu chúng ta lại quẩn quanh suy nghĩ "Giá mà có thể giảm bớt gánh nặng cho họ." Ở trong tình huống này, điều chúng ta nên làm là gì?

Tôi cho rằng dù là vậy, nhưng quả thực trước tiên chúng ta vẫn nên nhờ cậy những thành viên có thể hoàn thành tốt công việc. Dựa trên những gì tôi đã trải nghiệm, hầu hết những người đó đều thể hiện tốt hơn cả mong đợi của tôi. Họ làm việc thực sự nhanh chóng và trơn tru, bởi vậy chúng ta không cần phải lo lắng và giảm bớt gánh nặng cho họ.

Hơn nữa, nếu là người thực sự giỏi thì khi được giao lượng công việc mà mình không thể làm hết, họ sẽ tìm cách kéo những người xung quanh vào làm chung, vì thế chúng ta càng không phải lo lắng.

Nếu như trước khi phân công, chúng ta cứ băn khoăn về việc phải đạt được sự cân bằng, và giao phó cho người còn non kinh nghiệm công việc mà họ không thể hoàn thành, thì cuối cùng thành quả của cả tập thể sẽ bị kéo xuống. Bởi vậy, chúng ta nên bắt đầu phân công những việc khó cho các thành viên có năng lực tốt, sau đó phân công những việc khác cho những thành viên còn lại.

Như vậy, điều người lãnh đạo cần làm là:

- Nghĩ rằng “Cần tập trung công việc cho những người có năng lực” và không ngần ngại nhờ cậy họ.

- Dù trong tập thể có những thành viên năng lực tốt, nhưng hãy để cửa mở sẵn để khi họ cảm thấy quá khó khăn, họ có thể tìm đến và thảo luận. (Đừng quên xác định rõ tinh thần cho các thành viên: “Khi cảm thấy quá sức, hãy thoải mái nói ra.”)

- Đãi ngộ các thành viên tương xứng với kết quả mà tập thể đạt được (tăng lương, thăng chức), tạo cơ hội cho tập thể làm việc tốt hơn.

Đừng lo lắng những điều không cần thiết và kìm hãm sự phát triển, thay vào đó, bạn hãy vừa căng tấm lưới an toàn, vừa tạo ra môi trường để tập thể có thể thử thách, đó mới chính là trách nhiệm của người lãnh đạo.

Chúng ta nên bắt đầu phân công những việc khó cho các thành viên có năng lực tốt, sau đó phân công những việc khác cho các thành viên còn lại.

# PHẦN 3
# BÍ QUYẾT ĐÁNH GIÁ CÁC THÀNH VIÊN

# Bí quyết 1
# Truyền đạt đánh giá của bạn

Trong những buổi tổng kết hằng năm, những lời đánh giá mà lãnh đạo dành cho các thành viên của mình đều là lối nói dài dòng và mang tính khái quát.

Ý nghĩa của việc đánh giá kết quả ngoài việc để người đảm nhiệm công việc nhận thức rõ họ được kỳ vọng phát huy tốt hơn trong tương lai hay có điểm nào chưa tốt cần phải cải thiện, còn mang mục đích chính là khiến các thành viên tiếp tục giúp ích cho công việc từ nay về sau.

Chính vì vậy, việc truyền đạt thật chính xác đánh giá kết quả công việc tới các thành viên là vô cùng cần thiết. Trong trường hợp thành quả làm việc kém hơn dự định ban đầu, có lẽ bạn sẽ cảm thấy khó nói. Tuy nhiên, nếu chỉ vì ưu tiên cảm xúc nhất thời của bản thân, nói một cách vòng vo, không chuẩn xác khiến đối phương không thể cải thiện được phương pháp làm việc thì sẽ càng bất lợi hơn đối với bản thân họ và tập thể.

Bên cạnh đó, lối diễn đạt không rõ ràng có thể dẫn đến những hiểu nhầm không đáng có, khiến đối phương có thái độ tự mãn, chỉ có hại mà không có lợi.

Khi nhận xét hoặc đánh giá, bạn cần nhớ rõ ba nguyên tắc: “Đi thẳng vào vấn đề”, “Nói chuyện thẳng thắn”, “Sử dụng lối nói tích cực, hướng về tương lai và những công việc sắp tới”.

Có rất nhiều người hiểu nhầm việc truyền đạt sự đánh giá ngang bằng với việc thông báo sự đánh giá, theo kiểu “A” “B” “C”, “1” “2” “3”. Thế nhưng, lối diễn đạt này chỉ đảm bảo được hai yếu tố “đi thẳng vào vấn đề” và “thẳng thắn”, thế nên nó chẳng có ý nghĩa gì cả.

Sau khi giúp thành viên hiểu được nguyên do gì dẫn tới những đánh giá như vậy, bạn cần ngồi lại bàn bạc cùng họ để xác định xem từ nay về sau nên làm thế nào. Và chỉ khi đó, việc truyền đạt sự đánh giá mới được kết thúc.

Như ở chương trước tôi đã nhắc đến, người lãnh đạo phải cho các thành viên của mình thấy được mối quan hệ giữa công việc mà họ đang làm với mục tiêu chung mà cả tập thể đang hướng tới.

Nhận xét, đánh giá cũng là cơ hội quý báu để lãnh đạo và những thành viên giao tiếp với nhau. Đây là hành động nhắc nhở các thành viên về mục tiêu chung và thúc đẩy, tạo động lực để họ cố gắng làm việc.

Khi nhận xét hoặc đánh giá, bạn cần nhớ rõ ba nguyên tắc:"Đi thẳng vào vấn đề", "Nói chuyện thẳng thắn", "Sử dụng lối nói tích cực, hướng về tương lai và những công việc sắp tới".

# Bí quyết 2

# Thành tích là công sức của các thành viên

Khi đã làm việc lâu dài cùng nhóm, nếu có những lúc công việc tiến triển tốt đẹp thì chắc chắn cũng có những lúc mọi thứ diễn ra không được suôn sẻ. Trong hoàn cảnh như thế, người ta luôn muốn sát cánh cùng người lãnh đạo biết đánh giá sự việc trên tinh thần "Thành tích là công lao của các thành viên, thất bại là trách nhiệm của lãnh đạo". Hơn nữa, có được một người lãnh đạo như vậy, các thành viên cũng nhanh trưởng thành và tiến bộ hơn.

Khi còn trẻ, trong quãng thời gian làm việc dưới sự lãnh đạo của một người khác, tôi đã từng mắc sai sót và bị khách hàng chỉ trích.

Người lãnh đạo đó không chỉ trích trước mặt khách hàng mà ngay cả sau đó cũng không hề bắt tôi phải chịu trách nhiệm cho sai sót này. Anh ấy chỉ nói rằng: "Là trách nhiệm của tôi khi không kiểm tra kỹ càng và để cho sai sót xảy ra trước mắt khách hàng."

Khi đó, tôi đã nhận ra được hai điều: Thứ nhất, đó rõ ràng là lỗi của tôi, cho nên tôi phải có trách nhiệm hơn trong công việc và không cho phép sai sót xảy ra thêm nữa (nhìn lãnh đạo phải thay mình xin lỗi còn khổ sở hơn là bị khiển trách trực tiếp). Và tôi đã tự nhủ với bản thân phải đặt ra mục tiêu trở thành người lãnh đạo như anh ấy.

Tuy nhiên, việc này nói thì dễ nhưng làm thì lại không như vậy. Khi kết quả công việc không tốt, tôi chỉ muốn để cho người phụ trách phần việc đó chịu trách nhiệm. Đôi khi có khách hàng phản ánh, tôi lại ngay lập tức nhìn về phía người phụ trách. Những lúc

như thế, tôi chợt nhận ra sự đùn đẩy, thiếu trách nhiệm của bản thân và chán ghét chính mình.

Có rất nhiều người lãnh đạo quở trách lỗi sai của các thành viên trước mặt khách hàng và cấp trên, nhưng khi công việc tiến triển tốt đẹp thì những người này lại có khuynh hướng tính việc của cả tập thể cũng như "việc của mình" để đưa ra đánh giá thành quả. Chắc hẳn không ai muốn đồng hành cùng người lãnh đạo như vậy, phải không?

Thành quả công việc là công sức của tất cả các thành viên trong tập thể. Sai sót dù chỉ bé như cái móng tay cũng là trách nhiệm của người lãnh đạo – cách hành xử như vậy sẽ giúp tập thể đoàn kết hơn, hướng tới mục tiêu và nỗ lực làm việc hơn.

"Thành tích là công lao của các thành viên, thất bại là trách nhiệm của lãnh đạo".

# Bí quyết 3

# Khen ngợi ngay tại chỗ - Cụ thể - Thật lòng

Khi đánh giá tiến độ và kết quả làm việc của các thành viên, "khen ngợi" cũng là một phương pháp rất hữu hiệu. Con người ai cũng vậy, khi được khen sẽ cảm thấy giá trị của mình được công nhận, từ đó có mong muốn được tiếp tục cống hiến.

Chỉ tiếc là khi trưởng thành, chúng ta không còn được nghe những lời khen tử tế như "Tốt lắm!", "Tuyệt quá!"... Phương pháp "khen cấp dưới để giúp họ tiến bộ hơn" gần đây được nhắc tới thường xuyên trên các sách báo kinh doanh, bởi vậy việc người ta sử dụng từ ngữ khen ngợi và chỉ khen theo đúng lý thuyết đã dẫn tới không ít trường hợp bị phản
tác dụng.

Chúng ta có một vài cách khen ngợi để đạt được hiệu quả tốt.

Trong vô vàn cách nói, có thể chia ra thành những loại chính như sau: "cảm tạ-biết ơn", "cảm động", "kính trọng". Khi thấy nhân viên của mình hoàn thành tốt công việc, đa số chúng ta sẽ sử dụng một trong ba cách nói này.

Khi khen ngợi với phong cách "cảm tạ-biết ơn" thì câu nói đại diện chính là "Cảm ơn nhé!"

Đối với trường hợp "cảm động" thì: "Tôi rất vui", "Khách hàng hài lòng lắm. Người ta bảo sẽ lại đến nữa."

Còn trường hợp "kính trọng" sẽ là: "Lần tới phải nhờ anh chỉ bảo thôi", "Nếu là tôi thì đã không làm nổi." (Ngoài ra, dù là thành viên ít kinh nghiệm, nhưng có rất nhiều trường hợp họ hoàn thành

những công việc đáng để chúng ta kính trọng. Bởi vậy, bạn hãy thường xuyên dành lời khen này với họ: "Hồi mới vào nghề như anh, tôi đã không nghĩ được tới mức đó.")

Bạn hãy kết hợp những lời nói này với thành quả cụ thể đã đạt được, và cố gắng khen ngợi ngay tại chỗ, ngay thời điểm đạt được thành quả đó. Để truyền đạt cụ thể cho các thành viên hiểu được bạn công nhận thành quả công việc như thế nào là có giá trị thì cách tốt nhất là khen ngợi ngay khi họ phát huy được giá trị ấy.

Nếu bạn đã nghĩ rằng "Anh ấy làm tốt đấy" thì đừng ngần ngại nói ra suy nghĩ đó. Hãy cố gắng hết sức có thể để đưa ra lời khen ngay tại chỗ, cụ thể và thật lòng.

Để truyền đạt cụ thể cho các thành viên hiểu được bạn công nhận thành quả công việc như thế nào là có giá trị, thì cách tốt nhất là khen ngợi ngay khi họ phát huy được giá trị ấy.

# Bí quyết 4
# Gián tiếp khen ngợi

Ngoài việc trực tiếp khen ngợi các thành viên thì với tư cách là nhà lãnh đạo, bạn còn có thể nâng cao chất lượng làm việc của các thành viên bằng cách gián tiếp khen ngợi họ thông qua những người xung quanh như nhóm hay khách hàng...

Lời bình phẩm từ những người xung quanh sẽ tạo nên "thương hiệu" cho thành viên đó.

Nếu một người hoàn thành tốt nhiệm vụ được những người xung quanh lấy các dẫn chứng cụ thể cho công việc mà người đó đã đảm nhận và khen ngợi, ví dụ như "Công việc đó là A làm đấy. Tôi từng làm việc chung với cô ấy, cảm thấy vô cùng ngưỡng mộ", hay "A luôn giữ vững thành tích thuộc top đầu trong công ty" thì sẽ tạo ra hiệu quả bất ngờ.

Nếu người đảm nhận công việc tự khoe mẽ quá nhiều về thành quả của mình thì người nghe sẽ chỉ thấy sự kiêu căng, tự mãn, do vậy sự cố gắng thể hiện bản thân của người đó bị phản tác dụng. Bởi vậy, người giữ vai trò phát tán thông tin cần phải là bạn – người đảm nhận vai trò lãnh đạo. Theo tôi, bạn chỉ cần thi thoảng cố ý khen ngợi một chút là đủ.

"Có vẻ A rất xuất sắc trong việc... nhỉ?" Nếu người thứ ba cũng hưởng ứng theo bạn "Vâng, hình như là thế. Tôi cũng có nghe người khác nhận xét về A như vậy" thì đó chính là dấu hiệu cho thấy anh/cô ấy đã tạo dựng được "thương hiệu" cho chính mình. Việc hỗ trợ các thành viên tạo ra "thương hiệu" của riêng họ cũng là một trọng trách lớn đối với cương vị lãnh đạo.

Mặt khác, lời khen của bạn cần được gián tiếp truyền đến tai thành viên đó, và người đó chắc hẳn sẽ một lần nữa nhận thấy

mình được công nhận, được đánh giá cao. Lòng tin mà thành viên đặt vào bạn sẽ trở nên vững chắc hơn, và họ sẽ càng cố gắng làm tốt hơn nữa.

Một khi đã tạo được môi trường làm việc tốt, một môi trường có thể hỗ trợ làm mạnh hơn thương hiệu của thành viên đó cũng như của cả tập thể, thì chúng ta đã tiến thêm một bước để đạt được mục tiêu chung của tập thể.

Lời bình phẩm từ những người xung quanh sẽ tạo nên "thương hiệu" cho thành viên đó.

# Bí quyết 5
# Không nói dai

Những đánh giá mà bạn cần truyền đạt không phải toàn là những đánh giá tốt.

Là người lãnh đạo, khi quan sát tập thể làm việc, sẽ có những lúc các thành viên không làm tốt như kỳ vọng của bạn, và điều đó khiến bạn muốn chỉ trích họ nhiều điều: "Chỉ cần làm thế này một chút là được, vậy mà..."

Đôi khi, những kết quả không như ý và những thất bại dồn dập khiến bạn nổi nóng: "Các anh đang làm cái quái gì thế hả?"

Những lúc như vậy, trước hết bạn phải bình tĩnh, nhẫn nhịn, tự nhủ rằng đối tượng ưu tiên hàng đầu chính là người nghe – thành viên của tập thể.

Về cơ bản, ít nói ra những lời răn dạy thì sẽ tốt hơn. Nếu có thể, bạn chỉ nên nói một câu mỗi lần, chỉ cần tóm gọn vào vấn đề mà tại thời điểm đó bạn cảm thấy là điều cần được ưu tiên số một. Các vấn đề còn lại, hãy để tới cơ hội sau. Nếu không, người nghe sẽ không thể nào "tiêu hóa" nổi hàng tá lời dạy của bạn.

Thật quá quắt nếu bạn cứ nhai đi nhai lại những thất bại trong quá khứ. Thường thì điều đó chỉ đem lại sự bất mãn mà thôi.

Không những không truyền đạt được những gì muốn nói, bạn còn có thể bị gán mác "kẻ nói dai". Cho dù bạn có nghiêm túc và thành thực đến mấy.

Suy nghĩ trong đầu càng mạnh mẽ thì bạn lại càng có nhiều điều muốn truyền đạt, đó là lẽ đương nhiên. Tuy nhiên, chính những lúc suy nghĩ về đối tượng càng mạnh mẽ thì bạn càng phải nỗ lực

tóm gọn thông điệp của mình.

Nếu có thể, bạn chỉ nên nói một câu mỗi lần, chỉ cần tóm gọn vào vấn đề mà tại thời điểm đó bạn cảm thấy là điều cần được ưu tiên số một. Các vấn đề còn lại, hãy để tới cơ hội sau. Nếu không, người nghe sẽ không thể nào "tiêu hóa" nổi hàng tá lời dạy của bạn.

# Bí quyết 6
# Không cần những cảm thông rẻ tiền

Khi bạn quyết định cách đối xử và phân công nhiệm vụ cho một thành viên dựa trên đánh giá kết quả công việc, có thể sẽ có người nói rằng "Thế thì anh/cô ấy đáng thương quá", "Khổ thân cho họ", nhưng đã lãnh đạo một tập thể thì tuyệt đối không được nhắc đến hai chữ "đáng thương".

Đó là bởi việc nghĩ người khác "đáng thương" chỉ là phán đoán chủ quan của chúng ta.

Đưa ra sự phân công hoặc đối xử thiên vị với một ai đó chỉ vì nghĩ họ "đáng thương" cũng đồng nghĩa với việc đem đến sự "đáng thương" cho người khác.

Ví dụ như trong buổi tổng kết hằng năm, có một người vì liên tục có thành tích thấp nhất, bởi vậy khó lòng tiếp tục ở lại công ty. Nếu như vì cảm thấy người đó "đáng thương" mà bạn quyết định nâng cao đánh giá thành tích của người đó lên thì điều đó cũng có nghĩa thành tích của một người khác sẽ bị hạ xuống. Khi sự việc thành ra như vậy, liệu ai sẽ là người đáng thương?

Tôi từng nghe câu chuyện về một người có cơ hội sang nước ngoài làm việc, thế nhưng cấp trên và bộ phận nhân sự đã quyết định hủy bỏ cơ hội đó trước khi hỏi ý kiến anh ta chỉ vì lý do "Anh ta vừa mới cưới, nếu giờ đã phải đi thì thật tội nghiệp." Tôi không hiểu sau khi biết được chuyện này thì anh ta sẽ cảm thấy thế nào?

Tôi xin kể tiếp một câu chuyện khác: Khi thảo luận về vấn đề chọn người kế nhiệm vị trí lãnh đạo, một người phụ nữ vừa hết kỳ nghỉ thai sản đã được đề cử, nhưng lại có người đưa ra ý kiến rằng: "Cô

ấy có con nhỏ, nếu thăng chức như vậy sẽ rất vất vả." Thế nhưng, khi người ta xác nhận lại thì cô ấy đã nhận lời ngay lập tức.

Điểm mấu chốt ở đây là: việc giữ khư khư tiêu chuẩn đánh giá dựa trên sự "cảm thông" mang tính chủ quan cho dù có thể nhất thời cứu giúp ai đó, thì cuối cùng vẫn đem lại ảnh hưởng tiêu cực cho những người khác, không những thế còn mang tới những điều không hay xảy ra cho chính người đã nhận được lòng thương đó.

Đánh giá là hành động cần được thực hiện một cách khách quan với suy nghĩ thấu đáo.

Đưa ra sự phân công hoặc đối xử thiên vị với một ai đó chỉ vì nghĩ rằng họ "đáng thương" cũng đồng nghĩa với việc đem đến sự "đáng thương" cho người khác.

# Bí quyết 7
# Không đề bạt vô lý

Khi chứng kiến các thành viên nỗ lực làm việc, về mặt tình cảm, người lãnh đạo tất nhiên sẽ muốn báo đáp cho công sức của họ. Nhất là trong trường hợp thành viên đó đang tiến gần đến thời điểm thăng quan tiến chức, thì lãnh đạo chắc hẳn sẽ có ý muốn đề bạt người đó lên vị trí cao.

Tuy nhiên dù ở trong hoàn cảnh nào, quyết định đề bạt luôn cần được dựa trên những tiêu chuẩn khách quan.

Khi bạn thiên vị ai đó trong vấn đề nhân sự để thưởng cho sự cố gắng của họ, thì mặc dù bạn có thể nâng cao tinh thần làm việc cũng như lòng trung thành của họ, nhưng mặt khác cũng có nguy cơ bạn sẽ làm mất đi tinh thần làm việc và lòng trung thành của rất nhiều người khác.

Hơn nữa, sự thật là tinh thần làm việc và lòng trung thành đó thường mang tính "nhất thời". Ngay sau khi được đề bạt, có thể người đó cảm thấy rất biết ơn, nhưng rồi thời gian cũng khiến cho những cảm xúc ấy dần nhạt nhòa, khi người ta đã quen với vị trí mới thì hiệu quả mà bạn kỳ vọng sẽ không thể duy trì được lâu.

Dĩ nhiên, không phải là không có những ngoại lệ khi di chuyển nhân sự. Nếu như bạn có thể giải thích một cách khách quan cho sự thay đổi nhân sự đó, thì tôi nghĩ rằng trường hợp đó sẽ được công nhận.

Ví dụ: "Tôi hiểu rằng tuy anh A đã đạt được nhiều thành tích tốt, nhưng vẫn còn nhiều điều cần phải học hỏi thêm. Tuy nhiên đối với vị trí này, tôi đã phá lệ bổ nhiệm anh A với ý định giúp anh ta thử thách bản thân", nếu bạn có thể giải thích được "ý định" đó

của mình, thì sự đề bạt sẽ dễ dàng được chấp thuận. (Lỡ như thành viên đó không đạt được mức yêu cầu của bạn, thì bạn chỉ cần trả người đó lại vị trí ban đầu là đươc.)

Tuy nhiên, trong trường hợp thành viên đó không đủ năng lực mà chúng ta vẫn đề bạt, khiến cho họ phải làm công việc quá sức, quá áp lực, thì họ chỉ có thể đem đến kết quả làm việc nghèo nàn, khiến chúng ta buộc phải đưa ra biện pháp xử lý khẩn cấp.

Phải nói rằng điều này sẽ là một kết cục buồn cho cả công ty và cho cá nhân người được đề bạt.

Hãy nhớ rằng: sự thiên vị trong quá trình tổ chức nhân sự là một hành động tàn nhẫn.

# Bí quyết 8
# Dùng đánh giá để cứu sự "bất công"

Hệ quả tất yếu của việc tập trung quá nhiều việc cho những thành viên giỏi là tình trạng những thành viên không làm nhiều vẫn được nhận chung một mức lương, hay khi một người vì một lý do nào đó mà ngày nào cũng về nhà đúng giờ tan tầm thì mọi người xung quanh phải theo sau làm nốt công việc, v.v...

Những tình trạng kể trên thực sự rất bất công, nếu để xảy ra tình trạng như vậy thì chắc chắn bạn sẽ phải hứng chịu sự bất mãn từ những thành viên phải gánh vác quá nhiều công việc. Bởi vậy người ta nói rằng công việc luôn là thứ không công bằng.

Việc chúng ta có thể làm để đẩy lùi tình trạng này chính là đánh giá. Chỉ có điều kể cả trong những lúc như vậy, việc đánh giá dựa trên cảm tính hay những điều mà thành viên tự khoe khoang về mình là rất sai lầm.

Người lãnh đạo cần đánh giá thật sự khách quan dựa trên thành quả lao động. Tôi cho rằng với những người chỉ vì còn trẻ hoặc chưa có nhiều kinh nghiệm mà phải nhận đãi ngộ thấp thì bạn nên đánh giá họ cao hơn, còn những người dù trong quá khứ đã lập nhiều thành tích nhưng hiện tại làm việc lại không cho ra thành quả thì nên hạ thấp mức đánh giá xuống một cách công bằng.

Mặt khác, đối với thành viên bị đánh giá thấp hơn do thường xuyên về nhà sớm, thì người lãnh đạo cần phải tiến hành nhắc nhở. Trong số những đồng nghiệp phải về đúng giờ để chăm con, tôi biết nhiều người vẫn đạt được thành quả xuất sắc trong công việc. Dĩ nhiên, phần lớn họ là những người đã luôn nỗ lực, dỗ con

ngủ xong đêm khuya lại dậy làm việc cho kịp tiến độ.

Ngoài ra, các bạn không nên vội vàng đánh giá cao bất cứ ai chỉ vì ấn tượng cá nhân.

"Thành quả công việc" mà tôi nói tới ở đây chính là năng lực đã được các thành viên trong tập thể phát huy.

Một người nếu không cố gắng phát huy thì dù có năng lực tốt đến mấy cũng không nên nằm trong số những đối tượng đánh giá của bạn, cũng không nên tính toán thành quả làm việc bằng những con số đơn giản được. Người lãnh đạo cũng cần quan tâm đến những thành viên đã từng thuộc tập thể khác có thành tích cao, những thành viên phụ trách công việc quá khó, hoặc những thành viên không thể đo đạc thành quả bằng tiêu chuẩn đánh giá thông thường.

Bên cạnh việc đánh giá thành viên một cách khách quan và đền đáp công sức cho họ, bạn cũng truyền đạt được những điều mà họ cần khắc phục trong tương lai – đó chính là ý nghĩa của việc đánh giá. Tôi xin phép được nhắc lại: cách chúng ta đánh giá các thành viên có thể thay đổi hoàn toàn động lực làm việc của họ.

Việc đánh giá dựa trên cảm tính hay những điều mà thành viên tự khoe khoang về mình là rất sai lầm.

# PHẦN 4
# BÍ QUYẾT ĐỐI MẶT VỚI RẮC RỐI

# Bí quyết 1

# “Sos” Từ phía các thành viên cần được ưu tiên hàng đầu

Mỗi ngày, có rất nhiều báo cáo về các vấn đề rắc rối được gửi đến tay lãnh đạo.

Để đạt được mục tiêu của tập thể, chúng ta cần phải đối phó thật tốt với những rắc rối ấy, đồng thời giữ được lòng tin và sự tích cực làm việc của các thành viên.

Giả sử bạn đang làm việc, bỗng có một thành viên tới đề nghị thảo luận. Khi đó, bạn tuyệt đối không nên vừa làm trên máy tính vừa hời hợt nghe chuyện. Nếu bạn hành xử như vậy thì e rằng sẽ không bao giờ thành viên đó tìm đến bạn để thảo luận nữa.

Lẽ dĩ nhiên, ai cũng muốn nói chuyện với người lắng nghe mình.

Những cuộc thảo luận với các thành viên chính là nguồn thông tin quan trọng cho chúng ta biết quá trình tiến hành công việc đang xảy ra những vấn đề gì. Đó có thể là những vấn đề trong xử lý công việc, có thể là việc cần nhận được sự đồng ý của lãnh đạo, hoặc cũng có thể là những điều khó nói về mối quan hệ giữa các thành viên trong tập thể.

Trong những nội dung ấy bao gồm cả những tiếng kêu cứu “SOS” từ các thành viên, cho nên nếu không ứng phó kịp thời thì mọi việc sẽ trở nên quá muộn.

Dĩ nhiên, hẳn nhiều bạn độc giả sẽ nghĩ rằng “Làm lãnh đạo đâu có rảnh rỗi để nghe hết chuyện của mọi người.” Tuy nhiên, trong những lúc như vậy, bạn nên hiểu một điều rằng: “Bây giờ mình lắng nghe thì sẽ hiệu quả hơn nhiều so với việc để cho vấn đề xảy

ra rồi mới bắt đầu đi xử lý."

Có những rắc rối mà chúng ta chỉ cần lắng nghe câu chuyện thôi cũng đã đủ để giải quyết, hơn nữa, bằng việc thường xuyên trao đổi ý kiến, bản thân thành viên cũng học được từ bạn phương pháp để ứng phó với vấn đề, từ đó họ có thể tự giải quyết những rắc rối trong tương lai.

Giải quyết thật tốt những rắc rối và giữ gìn động lực làm việc của các thành viên cũng là nhiệm vụ then chốt của người lãnh đạo.

Những cuộc thảo luận với các thành viên chính là nguồn thông tin quan trọng cho chúng ta biết quá trình tiến hành công việc đang xảy ra những vấn đề gì.

# Bí quyết 2
# Không hành động cảm tính

Một trong những vấn đề nan giải nhất đối với người lãnh đạo chính là làm thế nào để kiểm soát cảm xúc.

Khi tập thể đang ở trong tình trạng rắc rối thì việc lớn tiếng, chỉ trích người khác cũng chẳng đem lại ích lợi gì. Bạn cần tránh biểu lộ sự lo lắng, căng thẳng ra bên ngoài.

Nếu bạn thể hiện cảm xúc quá nhiều, những người xung quanh sẽ dần nhụt chí và bắt đầu chỉ bận tâm đến nét mặt của bạn.

Thành viên nào có tính cách mạnh mẽ thì có lẽ sẽ không nhụt chí hay cãi lại, nhưng có thể thành quả công việc của người đó sẽ không tiến xa hơn nữa, và câu chuyện sẽ trở thành cuộc chiến tư tưởng giữa lãnh đạo và thành viên.

Nếu không bình tĩnh suy xét thì chúng ta không thể đưa ra câu trả lời chính xác. Cách hành xử như vậy không những không nâng cao được hiệu quả công việc, mà càng khiến cho các thành viên giữ thái độ bằng mặt mà không bằng lòng với bạn.

Hơn thế nữa, điều đó còn khiến bạn bị gán mác là một kẻ cảm tính, và bị nhìn nhận như một người thiếu năng lực lãnh đạo.

Có lẽ cũng có người tỏ ra cảm tính để bảo vệ được sự uy nghiêm của bản thân, nhưng đây là một cách nghĩ sai lầm. Người thực sự uy nghiêm nếu thi thoảng mới cảm tính như vậy thì người khác sẽ phải kính cẩn, dè chừng; nhưng trong trường hợp họ lặp đi lặp lại cách hành xử đó thì sự uy nghiêm cũng sẽ biến mất. Bởi càng những người không có sự uy nghiêm thì mới càng có xu hướng to tiếng với người khác một cách cảm tính, chỉ biết xử lý vấn đề bằng cách la lối, chỉ trích lung tung.

Hẳn các bạn đã từng nghe câu nói: “Khi nóng giận, chúng ta cần có một cái đầu lạnh”, tuy nhiên trong thực tế cuộc sống, tôi đã rất nhiều lần thử nghiệm điều đó, để rồi nhận ra rằng quả thực hành động và cảm xúc luôn ảnh hưởng qua lại lẫn nhau.

Cho dù bạn có tin rằng cách đó đang phát huy tác dụng thì dần dần bạn vẫn cảm thấy bực bội hơn, “tức xì khói” để rồi đánh mất đi sự điềm đạm của mình. Và như vậy, bạn và tập thể sẽ khó mà đạt được mục đích chung.

Để đạt được mục đích, cần lấy lý trí kiểm soát tình cảm, không để cho tình cảm bộc phát ra ngoài.

Nếu bạn thể hiện cảm xúc quá nhiều, những người xung quanh sẽ dần nhụt chí và bắt đầu chỉ bận tâm đến nét mặt của bạn.

# Bí quyết 3
# Thể hiện lòng biết ơn

Khi có ai đó thông báo một vấn đề rắc rối nào đó với bạn, điều đầu tiên bạn cần phải nói chính là câu cảm ơn.

Đây là bước đầu tiên cần làm để bạn có thể hiểu rõ thực trạng công việc đang diễn ra.

Bạn sẽ cảm thấy không thích thú gì, đó là chuyện bình thường, hơn nữa có thể bạn nghĩ rằng chính người báo cáo đã gây ra sai sót hoặc biếng nhác khi làm việc, thế nhưng bạn nhất định không được chỉ trích họ ngay lúc đó. Họ đã cố gắng để xoay chuyển tình hình nhưng vì không có tiến triển nên mới phải tìm đến bạn để báo cáo, trao đổi và bàn bạc. Nếu như bạn để cho các thành viên phải sợ hãi khi tưởng tượng đến việc bị chỉ trích nặng nề, họ sẽ cố gồng mình lên cho tới khi sự việc không thể cứu vãn được nữa, và tới lúc đó mới đi báo cáo thì đã quá muộn.

Các thành viên sẽ dễ dàng bàn bạc cùng bạn hơn khi họ hiểu rằng: "Lãnh đạo sẽ không chỉ trích về vấn đề mà mình đề nghị bàn bạc".

Lẽ dĩ nhiên là nội dung cuộc bàn bạc chẳng có gì đáng để bạn cảm kích cả. Vậy tại sao vẫn phải nói "Cảm ơn"? Đó là bởi câu nói đó thể hiện sự biết ơn của bạn đối với việc người đó đã cung cấp thông tin cho bạn, và cũng là câu nói giúp bạn tự kiềm chế bản thân khỏi "bốc hỏa" ngay lúc đó.

Nguyên Ngoại trưởng Mỹ đã từng nói: "Don't shoot the messenger." (Đừng bắn người đưa tin từ chiến trường). Tôi tin rằng câu nói này cũng đúng với những việc thường ngày chứ không chỉ là trong chiến tranh. Trong vở kịch của Shakespeare cũng xuất hiện lời thoại tương tự, và điều này cho thấy trong các tổ chức, tập thể từ xưa tới này, đây là một chủ đề muôn thuở.

Còn một điều tôi muốn lưu ý thêm, đó là đừng đáp lại thành viên tìm đến bạn theo kiểu "Nghĩ ra phương án giải quyết đi rồi hãy đến đây!" Lý do là bởi trong lúc suy nghĩ phương án giải quyết, thì chừng nào chưa xử lý được vấn đề, tình trạng rắc rối sẽ còn diễn ra nghiêm trọng hơn.

Mặc dù vậy, sự thật là phương án giải quyết thường nằm ở chính nơi xảy ra vấn đề. Trước hết hãy nói "cảm ơn" và tiếp nhận thông báo. Sau khi đã thu thập tất cả các thông tin tại thời điểm đó, bước tiếp theo bạn hãy gợi ý cho họ: "Hãy thử suy nghĩ cách giải quyết theo hướng này xem…"

# Bí quyết 4
# Trực tiếp đối mặt và lắng nghe những tin xấu

Khi nhận được báo cáo có vấn đề xảy ra từ một thành viên nào đó, trừ trường hợp bạn không thể sắp xếp, hãy cố gắng gặp mặt trực tiếp và nói chuyện với thành viên đó.

Thông tin trong e-mail thường không đầy đủ, hơn nữa cũng không truyền tải hết được mức độ khẩn cấp và nghiêm trọng của sự việc. Những thông tin mà chúng ta đọc được thông qua nét mặt, cử chỉ, giọng nói của đối phương thực sự nhiều hơn chúng ta tưởng tượng.

Ngoài ra, khi chúng ta gặp mặt và nói chuyện trực tiếp thì nguy cơ hiểu sai tình hình cũng được giảm thiểu.

Tin xấu nhiều khi bị bóp méo bởi suy nghĩ cá nhân như xu hướng tự bảo vệ mình hay chủ trương của riêng người báo cáo. Khi lắng nghe câu chuyện, bạn có thể nhận ra những yếu tố đã được khuếch đại, tránh được tình trạng đối phó quá mức đối với những thông tin sai sự thật.

Tập thể càng lớn thì những thông tin nảy sinh từ suy luận cá nhân của một người sẽ càng được truyền đi như thể nó là sự thật, thông qua những lời đồn đại. Hãy ghi nhớ phải gặp mặt và nói chuyện trực tiếp với người ở gần nguồn thông tin nhất mỗi khi có vấn đề xảy ra để có thể tránh được tình trạng đó.

Những cuộc bàn bạc về công việc, nhân sự, quan hệ cá nhân… đối với các thành viên đều vô cùng quan trọng. Vấn đề mà các thành viên gặp phải, cho dù mang tính chất cá nhân thì cũng là vấn đề của cả tập thể, vì vậy chúng ta cần phải lắng nghe trực tiếp.

Trước khi lãnh đạo trực tiếp hỏi chuyện thành viên về một vấn đề nào đó, có thể người lãnh đạo đã nghe được đại thể câu chuyện rồi, nhưng khi nói chuyện trực tiếp thì câu chuyện khi đó lại được diễn đạt theo một sắc thái hoàn toàn khác so với lần đầu người lãnh đạo được nghe. Nhờ việc hiểu ra được những điều không thể hiểu nếu chỉ đọc e-mail hoặc nghe điện thoại, cũng như việc quan sát nét mặt, cử chỉ và thay đổi góc độ cho các câu hỏi, người lãnh đạo có thể đào sâu và nắm rõ thực trạng của vấn đề.

Người xưa có câu "Trăm nghe không bằng một thấy", đó chính là câu danh ngôn khẳng định giá trị của việc trải nghiệm thực tiễn.

Những thông tin mà chúng ta đọc được thông qua nét mặt, cử chỉ, giọng nói của đối phương thực sự nhiều hơn chúng ta tưởng tượng.

# Bí quyết 5
# Nắm giữ toàn quyền

Có ý kiến cho rằng: dù là trong những lúc rắc rối, người lãnh đạo vẫn nên tin tưởng và giao phó nhiều quyền hạn cho các thành viên, đồng thời tôn trọng sự tự chủ, khuyến khích sự trưởng thành và phát triển của các thành viên. Thế nhưng, đối với những vấn đề mang tính khẩn cấp, có nguy cơ gây thiệt hại ngay tại thời điểm hiện tại, thì đây không phải là lúc để cho các thành viên toàn quyền nắm giữ quyền hạn.

Những thời điểm nguy cấp như vậy không phải là lúc để phó thác, mà là lúc bạn cần tập trung tất cả quyền hạn cũng như thông tin về mình, chuẩn bị sẵn sàng ứng phó ngay khi có biến cố xảy ra.

Cụ thể hơn, trước tiên người lãnh đạo cần tuyên bố rõ ràng "Hãy phó thác cho tôi", "Hãy thu thập tất cả các thông tin liên quan cho tôi", sau đó tiến hành hợp tác, chung sức với các thành viên và những người có liên quan.

Để giải quyết vấn đề thì cần những thông tin gì, ai là người có khả năng ứng phó? Kể cả việc phân công nhiệm vụ cho những người có khả năng ứng phó cũng đòi hỏi bạn phải tìm ra biện pháp thích hợp dựa vào thứ tự ưu tiên việc gì quan
trọng hơn.

Trong quá trình giải quyết vấn đề, bạn phải luôn nắm được ai đang làm việc gì? Hiện tại đang phải đối phó với cái gì? Khi nào thì cho ra kết quả? Và phải không ngừng dõi theo từng chuyển biến của sự việc. Cho tới khi thấy được nhiều dấu hiệu khả quan đang hội tụ, thì bạn vẫn cần giữ nguyên thứ tự ưu tiên trong công việc của tập thể, và tuyệt đối không nên rời mắt khỏi công việc đó.

Vậy trong trường hợp vấn đề thuộc một lĩnh vực khác nằm ngoài

tầm kiểm soát của bạn thì nên làm thế nào?

Nếu bạn cảm thấy có một chuyên gia khác (thành viên trong tập thể) có thể giải quyết vấn đề này tốt hơn thì hãy nhanh chóng trao toàn quyền cho người đó và để người đó xử lý vấn đề này.

Cần phải hiểu rằng lãnh đạo thực chất cũng chỉ là một vai trò trong cả tập thể.

Tùy theo từng trường hợp, sự việc mà chúng ta lựa chọn ra người lãnh đạo thích hợp nhất, để người phù hợp nhất phụ trách giải quyết vấn đề, còn bạn nắm vai trò kiểm soát, bao quát tất cả và chỉ huy cả tập thể. Bạn nên nhớ rằng trong tình huống khẩn cấp thì phương pháp lãnh đạo này là hoàn toàn hữu ích.

Đối với những vấn đề có tính khẩn cấp, có nguy cơ gây thiệt hại ngay tại thời điểm hiện tại, thì đây không phải là lúc để cho các thành viên toàn quyền nắm giữ quyền hạn.

# Bí quyết 6
# Đứng mũi chịu sào

Khi phải đối mặt với khách hàng hoặc một tập thể khác về vấn đề không hay nào đó thì điều quan trọng là người lãnh đạo phải ý thức được rằng "Tôi phải bảo vệ tập thể này."

Cho dù là vấn đề mang tính chuyên môn quá cao mà bạn không thể nào nắm hết được, hay thậm chí là những rắc rối mà người tiền nhiệm của bạn để lại, thì cũng đều phải như vậy. Kể cả khi bạn phân công nhiệm vụ cho các thành viên trong tập thể, mỗi người đảm nhận một phần công việc, hay khi tập thể của bạn nhận được trợ giúp, thì bạn cũng phải tránh hành động như một kẻ trốn tránh
trách nhiệm.

Bản thân tôi khi giao thiệp với những tập thể khác, mặc dù tôi sẽ phân công nhiệm vụ thu thập thông tin, biên tập tài liệu cho các thành viên, nhưng đổi lại bản thân tôi sẽ đứng mũi chịu sào tất cả những sự trách móc hay điều tra từ bên ngoài có thể gây cản trở cho công việc của thành viên. Nếu tôi có thể đón nhận tất cả các mũi tên công kích tập thể của mình thì chắc hẳn ở bất cứ hoàn cảnh khó khăn nào cũng sẽ có những thành viên sẵn sàng dốc lòng để giúp tôi.

Tôi đã từng chứng kiến một số nhà lãnh đạo tiếp nhận những vấn đề tồn đọng từ người tiền nhiệm, mang theo gánh nặng đó trên vai trong thời gian dài và rồi giải quyết được nó. Tôi nhận thấy một vài đặc điểm chung ở họ, đó là họ "không bao giờ than thở", "tiếp nhận mọi sự công kích" và "coi chuyện của tập thể như chuyện của chính mình".

Trên thực tế, cho dù bạn có phải là nguyên nhân của vấn đề hay không, thì với tư cách người lãnh đạo, bạn vẫn phải tiếp nhận

những lời chỉ trích. Cho dù có nhiều điều phải suy nghĩ đến đâu cũng không nên hé miệng than thở. Khi thấy được điều đó thì dù có khó khăn đến mấy, những thành viên xung quanh vẫn sẽ sẵn sàng hỗ trợ cho bạn.

Tuy nhiên đôi khi dù bạn có đứng mũi chịu sào, nhưng sự việc vẫn không dừng lại ở giải quyết vấn đề, mà buộc bạn phải nhường lại vị trí của mình.

Trong trường hợp đó, bạn hãy chuẩn bị trong khả năng của mình với tư cách là một người tiền nhiệm và hỗ trợ cho người kế nhiệm để họ có thể tiếp nối công việc của bạn một cách tốt nhất. Thật đáng tiếc, nhưng đây cũng là một trong những trách nhiệm mà người lãnh đạo nên gánh vác.

Trên thực tế, cho dù bạn có phải là nguyên nhân của vấn đề hay không, thì với tư cách người lãnh đạo, bạn vẫn phải tiếp nhận những lời chỉ trích. Cho dù có nhiều điều phải suy nghĩ đến đâu cũng không nên hé miệng than thở.

# Bí quyết 7
# Bảo vệ tập thể

Đôi khi trong quá trình làm việc tập thể, chúng ta cần thay đổi cách thức làm việc hiện tại. Khi đó, cũng có thể xuất hiện những ý kiến đối lập, đôi co về các mặt lợi-hại. Việc giải quyết các vấn đề như vậy gọi chung là "chính trị".

Những lúc như vậy, áp lực đè nặng lên bạn có lẽ là: những gì các thành viên đã phải rất nỗ lực mới có được từ trước đến nay sẽ không cánh mà bay. Đây cũng là lúc lãnh đạo phải hành động. Tùy từng trường hợp mà sử dụng phương pháp chính trị phù hợp cũng là một kỹ năng cần thiết ở người lãnh đạo. Người ta thường nghĩ đây là chuyện tầm phào, nhưng điều này ở bất kỳ tập thể nào cũng đều như vậy.

Ở hoàn cảnh này, đầu tiên người lãnh đạo sẽ quyết định thái độ của mình. Sau đó, công việc của lãnh đạo là giải thích tình hình cho các thành viên và giải thích về thái độ của cả tập thể đối với vấn đề.

Nếu buộc phải thuận theo tình hình khi đó thì lãnh đạo cần giải thích lý do để các thành viên có thể thấu hiểu và chấp nhận. Ngược lại, nếu phải có biện pháp đối kháng thì phải kêu gọi sự hợp lực của các thành viên và đề ra phương án cụ thể.

Nếu trong công ty xuất hiện những sự đối lập mang tính chính trị thì người lãnh đạo phải gánh chịu sự phê phán từ những thành viên bên ngoài tập thể. Còn nếu phải thuận theo tình hình thì lãnh đạo khó tránh khỏi sự phê phán từ chính những thành viên trong tập thể.

Đây chính là sự nguy hiểm của việc làm lãnh đạo. Những hoàn cảnh như vậy đòi hỏi người lãnh đạo phải sử dụng cả kỹ năng lý

luận lẫn truyền tải tình cảm để có được sự thấu hiểu từ tất cả các thành viên.

Dù bạn chọn thái độ đối mặt nào cho mình, thì một khi có một "kẻ thù giả định" xuất hiện, tập thể sẽ dễ dàng đồng lòng và hòa làm một hơn. Kẻ thù giả định ở đây dĩ nhiên là bản thân "vấn đề" hay "khó khăn" chứ không phải là một cá nhân hoặc tập thể mặc định nào đó, cho nên chúng ta không được đi quá sâu vào chuyện này.

Và có lẽ sau khi chiến thắng "kẻ thù giả định" thì tình đoàn kết trong tập thể sẽ được nâng lên một tầm cao mới.

Tùy từng trường hợp mà sử dụng phương pháp chính trị phù hợp cũng là một kỹ năng cần thiết ở người lãnh đạo.

# Bí quyết 8

# Không làm các thành viên mất thể diện

Nhiều khi họa sắp đến nhưng lại chẳng có ai làm việc, Thời điểm mà rắc rối đã xảy ra thì các thành viên thường khổ sở, dằn vặt rằng đó là trách nhiệm của mình và tự trách móc bản thân.

Những điều tra sau đó sẽ như hành động xát muối lên vết thương của họ vậy. Cần phải hiểu rằng không có trường hợp nào xát muối lên mà vết thương lại hồi phục cả. Với tư cách là một người lãnh đạo, việc bạn cần chú tâm chính là nhanh chóng giải quyết vấn đề và đề phòng nó tái diễn.

Nếu các thành viên nhất quyết tìm ra người có lỗi, bất kể phân chia trách nhiệm có rõ ràng hay không, thì việc điều tra khuyến khích tinh thần tự giác là rất cần thiết. Đó là bởi đây là phương án cải thiện nhằm đề phòng vấn đề tái diễn.

Tuy nhiên ngay cả ở trong hoàn cảnh này, bạn cũng phải tránh việc phê phán một thành viên nào đó trước mặt mọi người. Bởi cho dù bạn có lý do chính đáng để làm như vậy, nhưng thành viên đó sẽ cảm thấy mình bị mất thể diện.

Khi con người bị mất thể diện thì rất lâu sau họ vẫn không thể quên được, và điều đó sẽ ảnh hưởng xấu đến mối quan hệ giữa đôi bên, mang đến kết quả không tốt đẹp cho cả hai.

Khi sự việc đã ngã ngũ, ai là thành viên gây ra vấn đề, thì chắc hẳn sẽ có rất nhiều cách để khiến cho người đó phải chịu trách nhiệm cho hành động của mình, ví dụ như bố trí lại công việc, xử lý theo quy trình, v.v... Chiểu theo chế độ của công ty chắc chắn sẽ có cách xử lý, vì vậy không cần thiết phải chỉ trích hoặc làm mất mặt họ

hơn nữa.

Ngoài ra, nếu bạn bình luận khi không có mặt thành viên đó và tạo nên mối quan hệ giữa người với vấn đề: "Đó là do sai lầm của anh A", thì cũng không thể dẫn tới một kết quả tốt đẹp được. Hơn nữa, phát ngôn của bạn sẽ được thêm mắm dặm muối và chắc chắn sẽ truyền đến tai thành viên đó.

Hành động như vậy cũng chẳng khác nào làm mất mặt thành viên đó trước mặt mọi người.

Cần phải hiểu rằng không có trường hợp nào xát muối lên mà vết thương lại hồi phục cả. Với tư cách là một người lãnh đạo, việc bạn cần chú tâm chính là nhanh chóng giải quyết vấn đề và đề phòng nó tái diễn.

# Bí quyết 9

# Sẵn sàng thừa nhận lỗi lầm của mình

Hầu hết mọi người đều cho rằng người lãnh đạo không nên phạm sai lầm, nhưng lãnh đạo cũng là con người và vì thế không thể tránh khỏi sai sót. Trong trường hợp sai lầm đó không phải là chí mạng đối với tập thể, thì người lãnh đạo chỉ cần mượn sức mạnh từ các thành viên để sửa chữa sai lầm là được. Nhưng nếu lúc này người lãnh đạo càng khăng khăng "Tôi không hề sai" thì vết thương chỉ càng thêm sâu (kể cả khi điều lãnh đạo nói là có căn cứ đi chăng nữa).

Một khi xuất hiện vấn đề nào đó cần phải khắc phục, thì người lãnh đạo cần biết nhận khuyết điểm, thừa nhận rằng phán đoán của mình là sai lầm.

Đây cũng là một vấn đề vừa cũ vừa mới đối với những người làm lãnh đạo. Theo hiểu biết của tôi, trong cuốn Luận Ngữ của Trung Quốc, tư tưởng tương tự như vậy đã được nhắc đi nhắc lại đến bốn lần.

Vậy tại sao việc nhận lỗi lại quan trọng đến thế?

Đó là bởi các thành viên muốn đi theo một người chính trực hơn là một người đặt sự tự tôn lên hàng đầu. Hơn nữa việc không thừa nhận khuyết điểm và tìm cớ này cớ nọ biện minh cho mình để giữ thể diện chỉ khiến cho việc sửa chữa sau này càng thêm muộn màng.

Nếu không chịu nhận lỗi thì sự việc chỉ có thể dừng lại ở đó, nhưng nếu nhận lỗi thì người lãnh đạo mới có thể tiến lên và bắt đầu bước tiếp theo được.

Tuy nhiên, sau khi đã thừa nhận khuyết điểm và tạ lỗi một lần, thì không thể cứ thế tiếp tục tạ lỗi hết lần này đến lần khác được.

Việc liên tục nói những câu như "Chuyện lúc nãy tôi xin lỗi nhé", "Tôi thấy mình rất có lỗi" mặc dù có thể khiến bạn trở thành "người tốt", nhưng sẽ không khiến bạn trở thành "lãnh đạo mà người khác muốn đi theo".

Tôi hiểu cảm giác khi bạn thấy có lỗi với các thành viên trong tập thể, nhưng hãy tập trung vào việc khắc phục những tổn thất đã gây ra, và giữ những lời tạ lỗi trong lòng cho đến khi công việc đó xong xuôi, sau đó bạn hãy truyền tải những lời ấy cùng với lời cảm ơn tới các thành viên đã sát cánh bên mình.

Một khi xuất hiện vấn đề nào đó cần phải khắc phục, thì người lãnh đạo cần biết nhận khuyết điểm, thừa nhận rằng phán đoán của mình là sai lầm.

# Bí quyết 10
# Không tạ lỗi một cách dễ dàng

Trong trường hợp suy xét một cách khách quan, nhận thấy rõ ràng là lỗi của cả nhóm thì chúng ta cần đại diện cho tập thể nói lời tạ lỗi.

Tuy nhiên, trong quá trình giao thiệp hay đàm phán, khi nguyên nhân của vấn đề nằm ở chủ trương chính sách chung, vậy thì dù có bị khách hàng chỉ trích, phàn nàn, người lãnh đạo cũng không được dễ dàng tạ lỗi.

Nên nhớ bạn là lãnh đạo. Lời nói của bạn là đại diện cho cả tập thể. Trong khi các thành viên của bạn đang nỗ lực hết mình để đàm phán với đối tác, thì bạn không thể phát ngôn những lời thể hiện mình đang đứng về phía đối tác được. Ví dụ như:

Đối tác: "Cái này đắt quá. Bên anh không thể giảm giá đi một chút nữa được à?"

Thành viên: "Vâng, chúng tôi không thể giảm thêm được nữa. Đây là chính sách chung của công ty ạ."

Lãnh đạo: "Chúng tôi thành thật xin lỗi. Tôi sẽ cho tính toán lại ngay."

Như vậy, thành viên của bạn sẽ bị đẩy vào tình huống rất khó xử. Họ sẽ nghĩ rằng "Không biết lãnh đạo đang đứng về bên nào?".

Ngay cả khi bị than phiền:

Đối tác: "Anh A ở bên anh thật kỳ lạ. Anh ta chẳng phản hồi lại gì cho tôi cả."

Lãnh đạo: “Tôi nghĩ chắc hẳn anh ấy có lý do riêng. Tôi sẽ xác nhận lại và yêu cầu anh ấy liên lạc với anh.”

Người lãnh đạo cần biết lái câu chuyện theo hướng như vậy và không được tạ lỗi một cách dễ dàng. Và dĩ nhiên khi quay lại công ty, lãnh đạo cần nói chuyện với thành viên đó để xác nhận thông tin.

**Trong quá trình giao thiệp hay đàm phán, khi nguyên nhân của vấn đề nằm ở chủ trương chính sách chung, vậy thì dù có bị khách hàng chỉ trích, phàn nàn, người lãnh đạo cũng không được dễ dàng tạ lỗi.**

# PHẦN 5
# BÍ QUYẾT LÀM CHO TẬP THỂ ĐI LÊN

# Bí quyết 1

# Dù gì cũng phải đưa ra quyết định

Nếu như buộc phải trả lời ngắn gọn câu hỏi "Công việc của người lãnh đạo là gì?" thì tôi sẽ trả lời rằng người lãnh đạo có hai công việc chính: việc *"quyết định"* và việc *"truyền đạt"* quyết định đó.

Người lãnh đạo không biết dùng ý chí để đưa ra quyết định thì sẽ không có nội dung gì để truyền đạt cả, và vì vậy cũng đồng nghĩa với việc người đó chẳng làm gì hết. Với một người lãnh đạo như vậy thì tập thể không thể hướng tới mục tiêu chung được.

Trước đây, một người Mỹ làm công việc quản trị tại Nhật Bản khi được hỏi "Theo anh, các nhà lãnh đạo Nhật Bản còn thiếu sót yếu tố nào?", anh ta lập tức trả lời: "Decisiveness." Từ này có nghĩa là "rõ ràng", "dứt khoát", "quyết đoán", và nó trái ngược với sắc thái của từ "mập mờ", "mơ hồ".

Tôi không có ý chê bai bản sắc coi trọng sự hòa hợp trong văn hóa Nhật Bản, hơn nữa chế độ nghị trường[5] cũng là một phương pháp để đưa ra quyết định. Tuy nhiên, khi sống trong nền văn hóa Nhật Bản, chúng ta có thể nhận thấy sự thật là có những lãnh đạo không ý thức được việc "quyết định" cũng là công việc của mình. Nhà quản trị người Mỹ đã chỉ ra điều đó.

Cá nhân tôi nghĩ rằng việc các thành viên tới bàn bạc vì thiếu kinh nghiệm, thiếu quyền hạn hay thiếu thông tin là điều thường xuyên xảy ra. Những lúc như vậy, điều quan trọng là người lãnh đạo phải đưa ra một quyết định nào đó. Ví dụ như: "Lần này hãy tiến hành phương án A nhé", "Còn lại cứ để tôi lo. Tôi sẽ nói chuyện với trưởng phòng X."

Những câu trả lời như “Thế à... Tôi hiểu rồi”, hay “Làm theo phương án nào cũng được mà”, “Giờ tôi không có thời gian nên xin lỗi nhé” cũng chẳng khác gì không làm việc.

Khi bạn đưa ra một phương án, thành viên đó sẽ có thể cân nhắc và tiếp tục tiến hành bước tiếp theo.

Nếu có điều gì cần khắc phục trong phương án mà bạn đề ra thì lúc đó sửa chữa là được. Việc bạn cứ lúng túng, quanh quẩn mãi một chỗ mới chính là trở ngại lớn nhất cho tập thể trong quá trình hướng tới mục tiêu.

Hãy ghi nhớ câu châm ngôn: “Không có quyết định nào tồi tệ hơn việc không quyết định gì cả.”

**Người lãnh đạo không biết dùng ý chí để đưa ra quyết định thì sẽ không có nội dung gì để truyền đạt cả, và vì vậy cũng đồng nghĩa với việc người đó chẳng làm gì hết. Với một người lãnh đạo như vậy thì tập thể không thể hướng tới mục tiêu chung được.**

# Bí quyết 2
# Đảm bảo tính nhất quán

Một khi đã vạch ra phương án làm việc, các thành viên trong tập thể sẽ cùng nhau hành động. Họ cần được giao phó các quyết định chi tiết và tiến hành công việc theo đúng phương châm mà người lãnh đạo đưa ra.

Ở đây, có một điều mà người lãnh đạo tuyệt đối không được làm đối với các thành viên. Đó chính là việc lật ngược lời mình đã nói mà không có lý do.

Ví dụ như mặc dù rõ ràng đã quyết định lựa chọn phương án A, vậy mà lãnh đạo lại có những bình luận mâu thuẫn với phương án mình đề ra, nói những câu đại loại như: "Tôi không nhớ là mình đã từng quyết định một phương án như thế." Với hành động như vậy, công việc chung của tập thể sẽ hoàn toàn đình trệ.

Nếu cứ thay đổi liên tục quan điểm của mình, bạn sẽ bị đánh giá là người không suy nghĩ chín chắn, là người lãnh đạo có tính khí thất thường.

Một khi các thành viên đã có suy nghĩ "Đằng nào bây giờ quyết định thì sau này lại thay đổi thôi", "Nếu lãnh đạo thay đổi quyết định theo tâm trạng như vậy thì chúng ta chẳng quyết định được gì", thì tập thể sẽ chẳng thể tiến lên được.

Để tránh tình trạng như vậy, bạn phải luôn xác định rõ ràng một phương hướng cơ bản (như mục tiêu, mục đích), tự mình suy xét thật kỹ, đồng thời sở hữu chung với các thành viên càng nhiều những phương hướng như vậy càng tốt.

Đó là thái độ như: "Chiểu theo mục tiêu ban đầu chúng ta đề ra,

thì trong trường hợp này nên làm theo phương án A" hay "Với tiền đề không đi ngược lại phương châm của chúng ta, tôi xin nhờ cậy anh A làm công việc này."

Nếu không có "phương hướng cơ bản chung" như vậy thì cho dù người lãnh đạo luôn phán đoán được phương án tối ưu nhất, nhưng trước sau gì những điểm không rõ ràng trong nhận thức giữa bạn và các thành viên cũng sẽ phát sinh. Khi tập thể xảy ra tình trạng như vậy, bạn có thể sẽ phải chịu những lời gièm pha một cách không cần thiết, như là "kẻ tính khí thất thường", "kẻ không có lập trường", "đầu óc lơ lửng trên mây", v.v...

Hãy nhớ rằng: "Tính nhất quán dựa trên phương hướng cơ bản chung" chính là từ khóa giúp tập thể đi lên.

**Bạn phải luôn xác định rõ ràng một phương hướng cơ bản (như mục tiêu, mục đích), tự mình suy xét thật kỹ, đồng thời sở hữu chung với các thành viên càng nhiều những phương hướng như vậy càng tốt.**

# Bí quyết 3
# Không ngại thay đổi

Thoạt nhìn thì có vẻ như tiêu đề này rất mâu thuẫn với mục trước, tuy nhiên đây cũng là một yếu tố cần thiết để thúc đẩy tập thể hướng tới mục tiêu chung.

Trong điều kiện hoàn cảnh thay đổi liên tục, việc mượn cớ rằng "Chúng ta đã ra quyết định rồi" và cứ cố chấp duy trì sự nhất quán ấy là một vấn đề vô cùng nghiêm trọng.

Thực ra "thay đổi" vốn không phải là hành động gì xấu, mà việc "thay đổi không có căn cứ khách quan" mới là vấn đề. Mọi yếu tố khách quan như tình hình kinh tế, chính trị, khách hàng hay các công ty đối thủ đều đang thay đổi hằng ngày. Để giành được ưu thế trên thương trường, người lãnh đạo chẳng có lý do gì để khăng khăng không thay đổi. Người lãnh đạo phải biết quan sát, cân nhắc giữa tính nhất quán và sự thay đổi để chèo lái cả tập thể.

Nếu sau khi quan sát những biến động của môi trường xung quanh, người lãnh đạo tự đưa ra những phán đoán và quyết định thay đổi phương hướng hoạt động của tập thể, vậy thì đây là quyết định có căn cứ rõ ràng, do đó dễ dàng nhận được sự đồng thuận và cùng chung quan điểm với các thành viên.

Đối với những vị trí nhân sự mà bạn cảm thấy có thể phải chịu ảnh hưởng từ sự thay đổi này, hãy liên lạc trực tiếp với họ để tránh sau này xuất hiện những ý kiến như "Tôi không hề biết là có chuyện thay đổi phương hướng."

Tôi xin được lưu ý thêm: nếu phải thay đổi thì thời gian suy xét càng ngắn sẽ càng có lợi cho tập thể. Khi đã thấy được dấu hiệu cho thấy có sự thay đổi, thì cần phải nắm bắt trước và phán đoán tình hình, nhanh chóng giao tiếp với các thành viên và bắt tay vào

hành động, đó chính là bí quyết để đưa tập thể tiến lên phía trước.

Trước khi đề xuất thay đổi, tôi thường thông báo cho mọi người rằng: "Hôm trước, tôi quyết định tiến hành theo phương án A, nhưng có khả năng trong thời gian tới chúng ta sẽ phải thay đổi cách làm. Khi đó tôi sẽ có thông báo, mong mọi người chuẩn bị sẵn tinh thần."

Làm như vậy thì tập thể sẽ đối phó được với việc thay đổi một cách thuận lợi, trơn tru hơn.

Trong điều kiện hoàn cảnh thay đổi liên tục, việc mượn cớ rằng "Chúng ta đã ra quyết định rồi" và cứ cố chấp duy trì sự nhất quán ấy là một vấn đề vô cùng nghiêm trọng.

# Bí quyết 4

# Suy nghĩ theo hai phương diện: "Việc nên làm" và "Việc muốn làm"

Khi đưa tập thể đi lên, người lãnh đạo cần tư duy về công việc đó theo hai hướng:

*1. Đó là điều mà tập thể "nên làm" hay "không nên làm"?*

*2. Người lãnh đạo "muốn" hay "không muốn" tập thể làm việc đó?*

Theo phương châm làm việc của công ty hay các bộ phận trong doanh nghiệp, cũng như theo lý lẽ khách quan thì hướng tư duy thường là hướng số 1. Còn dựa theo suy nghĩ của người lãnh đạo và các thành viên, thì hướng tư duy thường là số 2. Dĩ nhiên, lý tưởng nhất vẫn là khi "việc nên làm" chính là "việc muốn làm". Lúc này, bạn chỉ cần tập trung nghĩ xem làm thế nào để đạt được mục tiêu là tập thể sẽ từng bước đi lên. Ngược lại, khi "việc không nên làm" chính là "việc không muốn làm" thì chỉ cần không động tay vào là được, việc đưa ra quyết định sẽ khá dễ dàng.

Tình huống thử thách giá trị thực sự của người lãnh đạo chính là khi việc mà tập thể "nên làm" lại là "việc không muốn làm". Ví dụ, do tình hình doanh thu bất ổn nên phải thu nhỏ quy mô của tập thể, hay khi mục tiêu còn dang dở mà phải rời khỏi thị trường. Trong những tình huống như vậy, nếu cứ thuận theo tình cảm mà chạy theo "việc muốn làm" thì sẽ đẩy cả tập thể vào tình thế nguy hiểm.

Tôi hoàn toàn hiểu cảm giác đó, và có lẽ nếu tiếp tục làm như vậy một thời gian thì bạn sẽ nhận thấy tia hy vọng nào đó. Nếu đây chỉ

là hoạt động cá nhân, thì kết quả dù có ra sao, việc làm theo ý muốn cũng chỉ là một sự lựa chọn đơn thuần. Tuy nhiên, để khiến cho tập thể tiến bộ, thì người lãnh đạo cần phải suy nghĩ thật thông suốt, thấu đáo. Chừng nào người lãnh đạo chưa thể dùng lý lẽ để thuyết phục các thành viên, khiến họ hiểu được quyết định này là đúng đắn nếu xét về lâu về dài, thì chắc chắn tập thể chưa thể tiến lên được.

Vậy nếu người lãnh đạo vẫn giữ quan điểm "muốn làm" những "việc không nên làm" và ép cả tập thể phải theo thì kết quả sẽ ra sao? Chưa kể đến vấn đề vi phạm pháp luật hay đạo đức, việc không mảy may tôn trọng tiêu chí của công ty mà áp đặt ý nghĩ "muốn làm" của mình chính là hành động lạm dụng chức quyền.

Dẫn lối cho tập thể tiến đến đâu, người lãnh đạo chính là người quyết định điều đó.

**Tình huống thử thách giá trị thực sự của người lãnh đạo chính là khi việc mà tập thể "nên làm" lại là "việc không muốn làm".**

# Bí quyết 5

# Khiến các thành viên thấm được từ khóa

Không biết là may hay rủi, nhưng bản thân tôi đã trải qua nhiều lần chuyển việc ở độ tuổi 20. Đây là chuyện xảy ra khi tôi mới vào làm tại một trong những công ty đó. Vì là công ty mới nên có vô vàn điều mới mẻ, thú vị đối với tôi, tôi đã rất tích cực và chăm chú quan sát.

Lúc đó, điều để lại ấn tượng sâu đậm nhất trong tôi là tất cả mọi người từ nhân viên, lãnh đạo cho đến thực tập sinh, mỗi khi gặp nhau đều truyền tai nhau theo kiểu "Nói theo kiểu của giám đốc thì…", "Đây là phần X trong số những mục tiêu mà giám đốc đang hướng đến." Họ thường xuyên trích dẫn lời nói của giám đốc, lãnh đạo công ty và sử dụng những ngôn từ giống nhau.

Trong công ty đó, ý thức của nhân viên rất cao và đoàn kết, không khí làm việc thì tích cực. Về mặt kinh doanh, công ty phát triển như diều gặp gió và duy trì được sự phát triển này trong một khoảng thời gian dài.

Trên thực tế, có rất nhiều tổ chức, tập thể đã tạo riêng cho mình những từ khóa. Tôi nghĩ rằng hầu hết các doanh nghiệp đều đã có từ khóa cho riêng họ.

Tuy nhiên, vấn đề ở đây là độ thẩm thấu. Người lãnh đạo có ý thức thường xuyên sử dụng từ khóa đó như lời của mình hay không? Không chỉ vậy, người lãnh đạo có đang tận dụng mọi cơ hội để nhắc đi nhắc lại từ khóa đó không? "Tận dụng mọi cơ hội" ở đây không chỉ là tại các sự kiện lớn hay ở trên mạng, mà còn là ý thức sử dụng những từ ngữ đó trong những cuộc họp thường ngày hay mỗi khi truyền đạt dữ liệu.

Tôi đã quan sát nhiều tổ chức hoạt động, và quả thật tôi nghĩ rằng một tập thể năng động, giàu sức sống, có các thành viên tích cực làm việc thì nhất định đang dùng chung từ khóa, và tất cả mọi người đều coi đó như là từ ngữ của chính mình.

Trong quá khứ, những từ khóa như "phục hưng hậu chiến", "nhân đôi thu nhập", "cải tạo Nhật Bản" đã khiến cả nước Nhật cùng đồng lòng hướng tới một cái đích và cùng nhau hành động. Điều này rõ ràng đã đem lại hiệu quả không thể phủ nhận.

**Một tập thể năng động, giàu sức sống, có các thành viên tích cực làm việc thì nhất định đang dùng chung từ khóa, và tất cả mọi người đều coi đó như là từ ngữ của chính mình.**

# Bí quyết 6
# Tạo nên một tập thể năng động

Trong lĩnh vực thể thao, mục đích chung của bất cứ đội nào đều là "giành chiến thắng", và mỗi thành viên đều phải cố gắng thực hiện tốt vai trò của mình, tránh làm ảnh hưởng đến kết quả chung của đội.

Trong thể thao, các đội phải phấn đấu vì sự thắng bại, nhưng đội thua thì vẫn có thể hài lòng vì đã cố gắng hết sức. Tuy nhiên trong công việc, chuyện sẽ không diễn ra như vậy.

Trong công việc, chuyện người nọ phụ thuộc vào người kia, không động tay làm việc cho đến chừng nào có chỉ thị của lãnh đạo, là những cảnh có thể thấy hằng ngày. Rõ ràng tình trạng này đã làm lãng phí năng lượng, làm giảm hiệu quả làm việc của cả tập thể.

Chúng ta cần tránh tình trạng chỉ có lãnh đạo hay một vài thành viên lôi kéo mọi người, những người còn lại chỉ lẽo đẽo theo sau. Với một tập thể như vậy thì ý nghĩa của việc làm việc nhóm sẽ mất đi một nửa. Đây sẽ trở thành một tập thể không thể đạt được thành quả tốt hơn khả năng của người lãnh đạo.

Muốn tập thể trở thành một vòng tròn kết nối và cùng nhau đi lên, chúng ta phải đòi hỏi sự năng động của các thành viên, yêu cầu họ tự mình suy xét mọi việc, thậm chí ngay cả những hành động nhỏ nhất.

Ví dụ như trong quá trình Báo cáo-Liên lạc-Thảo luận thông thường, bạn hãy thử đặt những câu hỏi cho các thành viên như "Anh nghĩ thế nào?" "Nếu là anh thì anh sẽ làm thế nào?" "Có việc gì anh muốn tôi hỗ trợ không?" Kể cả khi đối phương chưa có nhiều kinh nghiệm, bạn cũng hãy hỏi như vậy. Hãy nghiêm khắc yêu cầu sự tự giác suy nghĩ, sự năng động làm việc ở các thành

viên ngay từ khi họ còn trẻ.

Chỉ cần không vượt ra ngoài phạm vi triết lý hay giá trị quan của tập thể, thì việc "dám" để cho thành viên được thử làm theo ý mình là rất cần thiết đối với một người lãnh đạo.

**Hãy nghiêm khắc yêu cầu sự tự giác suy nghĩ, sự năng động làm việc ở các thành viên ngay từ khi họ còn trẻ.**

# Bí quyết 7
# Nói chuyện 1-1

Để đưa tập thể tiến lên thì sự giao tiếp với các thành viên là không thể thiếu.

Có lẽ thông qua công việc hằng ngày, người lãnh đạo phải thường xuyên giao tiếp với các thành viên trong tập thể, nhưng chuyện lãnh đạo không nắm được tâm tư, nguyện vọng của các thành viên là điều không hề hiếm gặp.

Thời gian bạn tiếp xúc với các thành viên tuy có dài nhưng cũng không thể đảm bảo chắc chắn rằng bạn có sự giao tiếp đầy đủ với họ. Ngay cả khi bạn tổ chức những buổi gặp mặt định kỳ hay những bữa nhậu, nếu ở đó tập trung quá nhiều thành viên thì sự giao tiếp của bạn không thể nào đầy đủ. Quả thực sẽ rất khó đề cập tới những vấn đề về đặc thù công việc của riêng từng thành viên, những trăn trở về mối quan hệ nơi làm việc khi có mặt các đồng nghiệp khác.

Trong quá trình làm việc, tôi thường cố gắng tận dụng cơ hội nói chuyện 1-1, mặt đối mặt với từng thành viên. Đó là bởi bằng cách này, tôi có thể lắng nghe một cách kỹ lưỡng về công việc hiện tại cũng như kế hoạch trong tương lai của từng người. Hơn nữa, đây cũng là nguồn thông tin cho tôi biết được tình trạng làm việc chung của nhóm và đưa ra giải pháp thích hợp, chẳng hạn như nếu thành viên cần thì tôi có thể đưa ra lời khuyên hợp lý, nếu có việc gì phải giải quyết dưới danh nghĩa cả tập thể thì tôi có thể ứng phó ngay lập tức.

Ngoài ra, vì là nói chuyện mặt đối mặt nên tôi có thể biết được những thông tin riêng tư như thành viên đó đang trăn trở điều gì, đang có nguyện vọng gì thông qua giao tiếp phi ngôn ngữ như biểu cảm, cử chỉ, v.v...

Tôi cho rằng người lãnh đạo cần phải nói chuyện trực tiếp 1-1 với tất cả các thành viên trong nhóm theo định kỳ. Không chỉ thường xuyên trao đổi với người mà bạn để tâm, mà là tất cả các thành viên. Ngoài ra, điều này có thể tùy vào quy mô của mỗi tập thể, nhưng tôi cho rằng không nên đột nhiên đến nói chuyện hay chỉ gặp một lần rồi thôi, mà việc giao tiếp sẽ đem lại hiệu quả tốt hơn nếu bạn thực hiện định kỳ.

Phương pháp có thể giúp chúng ta phát hiện ra những vấn đề không ngờ tới, những điều đáng ngạc nhiên ở các thành viên, những điều sẽ giúp ích rất nhiều cho sự phát triển của tập thể về sau, chính là việc nói chuyện mặt đối mặt này. Hãy thử phân chia thời gian thật khoa học và tiến hành nói chuyện 1-1 xem sao nhé!

**Sẽ rất khó đề cập tới những vấn đề về đặc thù công việc của riêng từng thành viên, những trăn trở về mối quan hệ nơi làm việc khi có mặt các đồng nghiệp khác.**

# Bí quyết 8
# Gián tiếp chỉ huy

Khi muốn ai làm một việc gì đó, có những trường hợp gián tiếp chỉ huy sẽ đem lại hiệu quả tốt hơn là ra lệnh trực tiếp.

Có những người khi lãnh đạo yêu cầu thì thường có tâm lý phản kháng, không muốn chấp hành, nhưng khi đồng nghiệp hay hậu bối nhờ vả thì lại phân vân "Hay là mình thử làm xem sao?", hoặc khi bạn đồng hương, bạn cùng lớp góp ý thì lại dễ dàng tiếp thu.

Khi còn trẻ, tôi cũng từng được giao nhiệm vụ lãnh đạo sự cải tiến trong tập thể và vô tình trở thành nhân vật trút giận của những nhân viên bị buộc phải thay đổi cách làm việc. Sau này nghĩ lại, tôi nhận ra đây chính là một bài học về phương pháp quản lý tập thể một cách gián tiếp.

Điều mà người lãnh đạo cảm thấy khó mở lời thì với người trẻ tuổi như tôi lại có vẻ khá dễ dàng, hơn nữa khi thấy một người trẻ tuổi, nhiệt huyết trình bày về một vấn đề cần thay đổi, thì những nhân viên kỳ cựu cũng dễ mủi lòng chấp nhận hơn.

Sau đó, khi ở vị trí lãnh đạo, tôi cũng đã thử áp dụng phương pháp này.

Vì tình trạng các thành viên làm việc một cách rệu rã, kém hăng say đã kéo dài suốt mấy năm nên tôi đã quyết định đưa vào nhóm một nhân viên mới thuộc thế hệ trẻ, một làn gió khác lạ và nhờ vậy đã nâng cao được tinh thần làm việc của cả tập thể.

Thay đổi này dù chỉ mang tính tạm thời, nhưng tôi mong rằng từ giờ trở đi, những người trẻ tuổi mới đi làm giữa thời buổi cạnh tranh này có thể đóng góp, phát huy tốt hơn trong nhiều tập thể khác nhau.

Không cần trực tiếp yêu cầu nhân viên thực hiện công việc, chỉ cần giao nhiệm vụ này cho một người khác thích hợp hơn cũng là một kỹ năng không thể thiếu của người lãnh đạo.

**Có những trường hợp gián tiếp chỉ huy sẽ đem lại hiệu quả tốt hơn là ra lệnh trực tiếp.**

# Bí quyết 9

# Đạt được thỏa hiệp trong những vấn đề không quan trọng

Trong quá trình thảo luận với tập thể hay với một vài thành viên khác, đôi khi không khí trở nên căng thẳng chỉ vì một vấn đề chẳng liên quan gì đến mục đích ban đầu của cuộc thảo luận.

Nguyên nhân đa phần chỉ là do vấn đề về thái độ, cách cư xử, hoặc là vì sĩ diện của một ai đó.

A: "Đây là lần đầu tiên tôi nhìn thấy tài liệu này nên tôi chưa biết nội dung trong đó."

B: "Không thể nào có chuyện đó được! Rõ ràng tôi đã gửi mail cho anh từ thứ Ba rồi!"

A: "Tôi chưa kiểm tra e-mail. Thứ Ba tôi có việc phải ra ngoài. Lẽ ra ngay từ đầu khi gửi một e-mail quan trọng như thế thì anh nên gọi cho tôi một cuộc mới phải chứ!"

B: "Không, rõ ràng là có thông báo anh đã đọc tin. Thông báo đó cho biết anh đã xem e-mail hay chưa!"

... Và cuộc tranh cãi vô nghĩa này cứ thế tiếp diễn.

Có thể hơi khó xử một chút, nhưng để đưa tập thể trở về vấn đề chính, với tư cách là người lãnh đạo, bạn phải đóng vai trò phân xử trong những tình huống như thế này. Ngoài ra, điều người lãnh đạo nên làm lúc này không phải là tìm hiểu xem ai đúng ai sai. Thực ra, ai là người đúng cũng được. Ngay từ khi B nói câu đầu tiên, hãy xen vào giữa và đẩy câu chuyện tiến lên một bước: "Vậy à. Vậy anh B có thể giải thích lại một lần những ý chính thôi được

không?" Làm như vậy, bất mãn của cả hai người mới được giảm thiểu, và hoạt động chung của tập thể mới được tiến hành.

Khi bạn là người trong cuộc, dù bị buộc tội hay bị hiểu nhầm cũng đừng cố gắng phản bác lại, hãy tránh tranh cãi bằng câu cảm thán: "À, thì ra chuyện là như vậy."

Một vị tiền bối từng nói một câu mà tôi rất tâm đắc, rằng: "Trên đời này, chỉ cần dùng những câu như 'Đúng thế nhỉ', 'Thế à' là chúng ta có thể vượt qua được nhiều chuyện. Chúng ta không có thời gian để lãng phí vào những chuyện vặt vãnh."

**Khi bạn là người trong cuộc, dù bị buộc tội hay bị hiểu nhầm cũng đừng cố gắng phản bác lại, hãy tránh tranh cãi bằng câu cảm thán: "À, thì ra chuyện là như vậy."**

# Bí quyết 10
# Không mất công nói những chuyện lặt vặt

Một chi tiết nữa mà nhân đây tôi muốn truyền tải tới quý độc giả.

Việc một người lãnh đạo soi xét những lỗi vặt vãnh trong các tài liệu như lỗi chính tả, sót chữ... là điều tôi không thể nào đồng tình được. Đồng ý rằng trong quá trình làm việc thì không thể tránh khỏi những sai sót, nhưng để ý những chuyện nhỏ nhặt như vậy rồi mắng mỏ, chỉ trích không phải là công việc của một người lãnh đạo.

Dưới góc nhìn của người ngoài cuộc, việc người lãnh đạo quan trọng hóa và chỉ trích nặng nề những lỗi vặt sẽ để lại ấn tượng như một kẻ nhỏ nhen và không đáng tin tưởng.

Công việc của người lãnh đạo lúc này là khiến các thành viên trong tập thể nhận ra tầm quan trọng của việc hoàn thiện công việc đến từng chi tiết, và làm sao để họ không tái phát lỗi sai của mình nữa.

Cụ thể hơn, thay vì chỉ ra từng lỗi nhỏ "Ở đây sai rồi này" hay đánh dấu bằng bút đỏ, nếu nhìn thấy những lỗi sai như vậy, bạn có thể nói "Hãy kiểm tra lại lỗi chính tả sau nhé", hoặc nếu trong trường hợp cả nhóm cùng nhau làm một việc thì bạn có thể lựa một thành viên và giao nhiệm vụ "Anh phụ trách kiểm tra lại nhé."

Việc chỉ ra từng lỗi sai so với việc giao cho một người chịu trách nhiệm rà soát lại tất cả, nghe qua thì có vẻ không mấy khác biệt, nhưng thực chất lại khác nhau một trời một vực.

Việc chỉ ra từng lỗi nhỏ đương nhiên là tốn thời gian của người lãnh đạo, nhưng hơn thế nó còn khiến cho thành viên nghĩ rằng "Lãnh đạo sẽ xem lại kỹ càng cho mình sau" và thế là những lỗi sai nhỏ không những không giảm đi mà còn tăng thêm. Các chi tiết nhỏ đúng là rất quan trọng, nhưng những gì mà các thành viên cũng có thể làm được hoặc nên làm thì lãnh đạo nên để cho họ làm.

Bên cạnh việc để cho các thành viên nhận thức thật rõ ràng rằng "Trách nhiệm cuối cùng là ở mình", đồng thời sử dụng thời gian của bản thân người lãnh đạo một cách có giá trị hơn, hãy nâng cao ý thức làm việc của các thành viên.

**Việc người lãnh đạo quan trọng hóa và chỉ trích nặng nề những lỗi vặt sẽ để lại ấn tượng như một kẻ nhỏ nhen và không đáng tin tưởng.**

# Bí quyết 11
# Nói “chúng ta”

Một tập thể với tất cả các thành viên, bao gồm cả lãnh đạo tạo thành một vòng tròn gắn kết để cùng nhau phấn đấu thì động lực làm việc sẽ rất mạnh mẽ và được duy trì. Dĩ nhiên, hằng ngày có thể xảy ra những vấn đề nhỏ như xung đột về ý kiến hay khác biệt về cảm xúc, nhưng một khi đã ở trạng thái này thì tập thể sẽ nhanh chóng vượt qua để tiếp tục hướng đến mục tiêu chung.

Nghe có vẻ đơn giản, nhưng để tạo ra tính đồng nhất cho tập thể thì việc thường xuyên sử dụng một số đại từ nhân xưng như “chúng tôi”, “chúng ta” sẽ rất hiệu quả.

Ví dụ như khi giải thích kế hoạch của tập thể cho đối tác, cho dù bản kế hoạch đó là do một cá nhân nào đó trong tập thể viết nên, thì bằng cách nói “Kế hoạch của chúng tôi”, hay sử dụng cách biểu đạt “Chúng tôi không nghĩ như vậy” khi tranh luận, người lãnh đạo sẽ nâng cao được ý thức về “công việc của cả tập thể”.

Khi người lãnh đạo sử dụng cách biểu đạt như vậy thì như một lẽ tự nhiên, các thành viên (đặc biệt là những thành viên mới) sẽ cảm thấy mình thực sự là một phần của tập thể.

Hơn nữa, những lúc dùng đại từ nhân xưng số ít như “bạn”, “anh”, nếu có thể sử dụng đại từ nhân xưng số nhiều như “chúng ta”, thì sẽ cho hiệu quả cao hơn.

Ví dụ như đối với thành viên mà bạn muốn hạn chế phạm vi công việc, thay vì gắt gỏng “Đó là việc của anh, có đúng vậy không?”, chỉ bằng câu nói “Đây là công việc của chúng ta, phải không nhỉ?”, người lãnh đạo sẽ để lại ấn tượng hoàn toàn khác.

Câu nói trước mang lại cảm giác như muốn bỏ mặc thành viên đó,

còn với cách nói sau, dường như không còn chỗ để đối phương phản bác lại nữa.

Một khi thay đổi cách nói, chắc chắn bạn sẽ cảm nhận được sự đổi khác trong không khí làm việc của cả tập thể. Và khi một ai đó trong tập thể cũng bắt đầu nói "chúng ta", thì có nghĩa sự gắn kết trong tập thể mà bạn lãnh đạo đã tiến được một bước rất lớn.

Nghe có vẻ đơn giản, nhưng để tạo ra tính đồng nhất cho tập thể thì việc thường xuyên sử dụng một số đại từ nhân xưng như "chúng tôi", "chúng ta" sẽ rất hiệu quả.

# Bí quyết 12
# Quan sát thực trạng công việc

Khi trở thành lãnh đạo, vị trí được nâng cao thì người ta thường dễ xa rời và không quan tâm đến tình hình thực tế công việc đang diễn ra.

Có một lời thoại rất nổi tiếng trong một bộ phim đình đám: "Sự việc không diễn ra trong phòng họp, mà là ở hiện trường ngoài kia." Quả đúng là như vậy, tất cả mọi công việc đều diễn ra ngoài hiện trường làm việc.

Những tập thể mà lãnh đạo không muốn đi quan sát thực trạng công việc thì ắt sẽ có vấn đề nảy sinh. Tuy nhiên, điều đó không có nghĩa rằng chỉ cần mò mẫm đến hiện trường làm việc là được. Người lãnh đạo khi đi quan sát thực trạng làm việc cần phải có mục đích rõ ràng, nhận thức được cụ thể ý nghĩa của chuyến đi đó.

Người ta thường nghĩ đã thường xuyên lui tới thì ắt hẳn chuyến đi phải có ý nghĩa nào đó, thế nhưng không hẳn là như vậy. Nếu đó là chuyến quan sát được trải thảm đỏ và có người dẫn đi thì việc bạn càng thăng tiến sẽ chỉ càng khiến cho những người đang trực tiếp thực hiện công việc thêm vất vả, vì họ phải chuẩn bị cho những chuyến viếng thăm và hướng dẫn, giải thích cho lãnh đạo. Trong những trường hợp như vậy, chắc hẳn tất cả các thành viên đều nghĩ rằng: "Nếu chỉ là đến khích lệ, động viên thì thà lãnh đạo đừng đến nữa còn hơn."

Đây là câu chuyện ở một cửa tiếp tân trong ngân hàng. Vị khách vừa ngồi xuống trước quầy thì đột nhiên có thông báo: "Giám đốc đến rồi!" và thế là vị khách đó được tận mắt nhìn thấy cảnh tất cả nhân viên ngân hàng đứng dậy cúi đầu chào một người đàn ông:

“Kính chào giám đốc!” Có lẽ những nhân viên đang phải bỏ mặc khách hàng để nghênh tiếp giám đốc đến “thị sát” đều cảm thấy rất phiền hà.

Ngược lại, gần đây khi tôi đến một cửa hàng thời trang nổi tiếng ở Ginza, giám đốc của họ đã tới một mình mà không dẫn theo ai, chỉ lẳng lặng đứng ở một góc của quầy tiếp tân và quan sát hoạt động trong cửa hàng. Nhân viên bán hàng ai nấy đều tiếp khách bình thường như không hề có mặt giám đốc. Tôi có cảm giác đây là trạng thái vẫn luôn diễn ra tại cửa hàng này.

Tới xem một “hiện trạng làm việc” đã được tô vẽ sẽ chẳng giúp ta hiểu ra điều gì cả. Để xúc tiến công việc của tập thể, người lãnh đạo còn cần phải lao tâm tìm cách tiếp xúc với thực trạng, trạng thái thường ngày vẫn diễn ra tại nơi làm việc.

# Bí quyết 13

# “Giải thích” chứ không “biện minh”

Trong trường hợp những cố gắng dẫn dắt tập thể của bạn không đạt được kết quả như ý, vậy thì việc phân tích xem nguyên do tại sao lại dẫn tới kết quả đó là rất quan trọng để tránh lặp lại những sai lầm như vậy trong tương lai.

Nói chuyện một cách thẳng thắn với tập thể về kết quả làm việc và cùng nhau rút kinh nghiệm để không lặp lại sai lầm tương tự cũng là trách nhiệm của người làm lãnh đạo. Tuy nhiên, điều quan trọng là người lãnh đạo cần làm sao để không tạo ra ấn tượng rằng mình đang biện minh.

Tại sao con người lại hay biện minh cho bản thân? Đó là bởi họ muốn đối phương hiểu rằng: “Từ trước đến nay tôi vốn làm được tốt hơn thế”. Tuy nhiên, phía người nghe lại thường cảm thấy khó chịu với những lời biện bạch như vậy. Người nghe cảm thấy bạn nói những lời đó chỉ là để thỏa mãn lòng tự cao của bản thân và không có ý chí hướng tới tương lai.

Điều đó không có nghĩa là chúng ta không được động tới nguyên nhân dẫn đến thất bại, và hơn nữa, lẽ dĩ nhiên là nếu không nói ra thì chúng ta không thể truyền đạt cho tập thể hiểu được. Chỉ có điều, trong cách truyền đạt cần áp dụng vài mẹo như sau:

Sau khi giải thích một cách khách quan tình trạng trì trệ của công việc, việc người lãnh đạo có chỉ ra cụ thể hành động cần làm tiếp theo là gì hay không chính là điểm khác biệt giữa “biện minh” và “giải thích”.

Một điểm cũng quan trọng không kém chính là trong quá trình

định hướng hành động tiếp theo của tập thể, người lãnh đạo cần đề cập đến cả hành động của chính mình.

Ví dụ như: "Nguyên nhân thất bại là OO. Vì vậy, từ giờ trở đi tôi muốn A và B hãy chú ý XX. Tôi cũng sẽ thường xuyên chú ý vấn đề này."

Còn cách nói "Khi đó ý tôi là XX. A và B từ nay hãy chú ý hơn" sẽ trở thành biểu hiện biện minh và đùn đẩy trách nhiệm.

Nên nhớ rằng không ai muốn đi theo một người lãnh đạo trốn tránh trách nhiệm.

Sau khi giải thích một cách khách quan tình trạng trì trệ của công việc, việc người lãnh đạo có chỉ ra cụ thể hành động cần làm tiếp theo là gì hay không chính là điểm khác biệt giữa "biện minh" và "giải thích".

# Bí quyết 14

# Cố gắng đưa hoạt động của tập thể đi vào khuôn khổ

Lãnh đạo là vị trí có thể thay đổi do sự điều chuyển nhân sự. Vị trí lãnh đạo tồn tại là để cùng với các thành viên tạo nên những giá trị mới, nhưng nếu mỗi lần thay đổi lãnh đạo là bộ máy hoạt động của tập thể cũng thay đổi theo thì những gì đã khổ công đạt được cũng không thể tiếp tục tiến xa hơn được nữa. Ngoài ra, trong khi các thành viên đang thực hiện những công việc đã được định sẵn từ trước, nếu vì thay đổi lãnh đạo mà phương pháp xử lý công việc phải thay đổi, vậy thì tập thể sẽ lâm vào tình trạng bế tắc.

Cho dù người lãnh đạo mới có nói "Trước mắt chúng ta sẽ duy trì cách làm cũ", đối với người đã đồng hành và quen với cách làm việc của bạn thì có thể không sao, nhưng lãnh đạo mới từ nơi khác chuyển đến thì không thể duy trì được những điều mà ngay cả bản thân họ cũng không biết, nên giữ nguyên cách làm việc cũ hoàn toàn không phải là chuyện dễ.

Để những điều mà chúng ta đã quyết định có thể tiếp tục phát huy tác dụng sau khi chúng ta rời đi, và để người mới có thể nhanh chóng phát huy những giá trị đó, người lãnh đạo cần phải đưa các hoạt động thường ngày của tập thể đi vào khuôn khổ.

Cụ thể, những quyết định khi đã đưa ra thì cần được văn bản hóa, trình tự làm việc cũng cần được viết rõ ràng thành văn bản và tất cả đều được sở hữu, sao cho bất cứ lúc nào thành viên cũng có thể đọc được (vị trí, thời gian đã được quyết định cũng cần được viết rõ). Trong e-mail bạn cũng cần để lại rõ thông tin lý lịch sao cho ai cũng có thể thấy.

Khi bạn đã làm như vậy thì dù có lãnh đạo mới hay thành viên mới tham gia vào tập thể, họ cũng có thể ngay lập tức hiểu ra phương pháp làm việc của tập thể và bắt tay ngay vào công việc ở một mức độ nào đó. Làm được như vậy, chúng ta không chỉ tránh được việc tranh cãi về những gì đã được quy định từ trước, mà còn dành được nhiều thời gian hơn cho việc tạo dựng những giá trị mới.

# PHẦN 6

# BÍ QUYẾT TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC

# Bí quyết 1
# Khiến các thành viên yên tâm

Anh em tôi là phi hành gia là một bộ truyện tranh khá nổi tiếng ở Nhật Bản gần đây, bộ truyện tranh này tựa như một cuốn sách giáo khoa về phương pháp làm việc tập thể cũng như lãnh đạo cho thế hệ trẻ ngày nay. Trong bộ truyện có một câu thoại thú vị của nhân vật chính: "Lãnh đạo lý tưởng là người khiến chúng ta vừa cảm thấy yên tâm, vừa cảm thấy phấn chấn khi làm việc." Tôi nghĩ rằng đây quả thực là một câu châm ngôn. Đúng là khi một thành viên cảm thấy bất an, họ sẽ khó lòng nâng cao được hiệu quả công việc, và cũng không thể có động lực làm việc.

Trong số những hành động của lãnh đạo khiến thành viên rơi vào trạng thái bất an, chúng ta có thể chia ra làm hai loại chính:

Loại thứ nhất là những lời nói, hành động đe dọa đến công việc hay lập trường của thành viên; trái lại, loại thứ hai là những lời nói, hành động thể hiện sự thiếu tự tin, không ra dáng một người làm lãnh đạo.

Một khi các thành viên trong tập thể có suy nghĩ "Chẳng thể biết được khi nào thì sếp loại bỏ mình" hay "Ngoài mặt thì sếp tỏ ra bình thường nhưng chắc chắn trong bụng đang nghĩ xấu về mình", thì người lãnh đạo sẽ gặp phải rắc rối lớn. Đó là bởi với suy nghĩ như vậy thì những thành viên đó sẽ không còn tâm trạng đâu mà làm việc nữa.

Cho dù bạn không hề có ý nghĩ như thế, nhưng chừng nào bạn còn chưa xây dựng được mối quan hệ tin tưởng lẫn nhau thì chỉ cần vài chuyện nhỏ nhặt như "Hôm nay mình đã bị làm ngơ lúc ở trong thang máy", "Mãi mà vẫn chưa có mail trả lời" cũng có thể khiến đối phương bồn chồn, bất an.

Trước khi tình trạng như vậy xảy ra, điều quan trọng là bạn cần truyền đạt tới tất cả các thành viên một cách rõ ràng: “Chúng ta sẽ cố gắng tới cùng”, “Tôi hoàn toàn tin tưởng mọi người”, và khiến các thành viên yên tâm trở lại.

Ngoài ra, cho dù có rắc rối đột ngột xảy ra, hay tình trạng trì trệ trong công việc vẫn tiếp diễn, người lãnh đạo vẫn cần tỏ ra không bị dao động, sợ hãi.

Ví dụ: có một lần máy bay rung lắc mạnh, tôi đã sợ hãi nhìn các tiếp viên hàng không, nhưng không hiểu có phải là do tập luyện hay không mà nét mặt họ chẳng có gì thay đổi, ai nấy đều tiếp tục công việc của mình một cách bình thường. Nhìn thấy cảnh đó, tôi cảm thấy an tâm hơn rất nhiều.

Đối với các thành viên, lãnh đạo nên là một người như vậy. Bởi sự an tâm chính là tiền đề để thúc đẩy động lực và hiệu quả làm việc.

# Bí quyết 2
# Biết quan tâm

Đúng như Mẹ Teresa[6] đã từng nói "Thái cực đối lập với tình yêu thương không phải là lòng căm ghét mà là sự vô tâm", người làm lãnh đạo tuyệt đối không được có thái độ vô tâm đối với các thành viên.

Trước hết, người lãnh đạo phải yêu thương các thành viên trong tập thể.

Hơn nữa, lãnh đạo cũng không nên đòi hỏi các thành viên phải đáp lại tình cảm đó. Suy nghĩ "Mình đã quan tâm họ đến thế, họ cũng phải báo đáp lại" chỉ là suy nghĩ của riêng người lãnh đạo và cũng là thứ áp đặt, ràng buộc hành động của các thành viên.

Suy nghĩ như vậy dễ dẫn tới sự can thiệp thái quá, và điều đó đối với một người đang theo đuổi sự chuyên nghiệp sẽ chỉ gây ra những khó khăn và cản trở. Tôi đã chứng kiến rất nhiều lãnh đạo trẻ tuổi vì giữ trong đầu những suy nghĩ áp đặt, can thiệp quá nhiều và đòi hỏi thành viên phải đáp lại tình cảm đó nên đã bị mọi người quay lưng.

Đây cũng là bài học mà tôi rút ra từ chính thất bại của bản thân. Chính vì luôn đòi hỏi người khác phải đáp lại sự quan tâm của mình, nên tôi đã cảm thấy mình "bị phản bội". Tuy nhiên, tôi đã hiểu ra rằng nếu nhận thức được "người ta có cũng quyền phản bội" thì gánh nặng trong lòng cũng được trút bỏ.

Trong trường hợp của tôi, đối với các thành viên phiền muộn về chuyện khác trong khi làm việc, có lẽ tôi sẽ xử lý bằng cách đối thoại thẳng thắn.

Hãy chuẩn bị những câu chuyện mà đối phương có thể đáp lại

một cách thoải mái và vui vẻ, ví dụ như chuyện về gia đình, chuyện về sở thích hay quê hương. Nên cố ý tạo ra những cuộc đối thoại như thế mỗi khi có thời gian rảnh rỗi, chẳng hạn như vào bữa trưa hay khi cùng đường về nhà.

Những cuộc đối thoại thông thường sẽ cho chúng ta thấy nhiều gợi ý về những suy nghĩ và cảm nhận của đối phương. Dĩ nhiên, chúng ta cũng phải kể về bản thân mình. Nhờ vậy, chúng ta có thể tìm ra điểm chung giữa đôi bên, mở rộng tầm nhìn của cả hai, từ đó mối quan hệ dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau sẽ được tạo dựng, và động lực làm việc của thành viên đó cũng sẽ dần được nâng cao.

Suy nghĩ "Mình đã quan tâm họ đến thế, họ cũng phải báo đáp lại" chỉ là suy nghĩ của riêng người lãnh đạo và cũng là thứ áp đặt, ràng buộc hành động của các thành viên.

# Bí quyết 3
# Không nói xấu

Người đã đứng ở vị trí lãnh đạo thì tuyệt đối không được nói xấu sau lưng các thành viên.Điều này luôn đúng cho dù đối tượng là thành viên trong tập thể của bạn hay một tập thể nào khác.

Kể cả khi lời bạn nói là đánh giá công bằng thì phát ngôn đó cũng bị coi là nói xấu, và điều đó sẽ chỉ có hại chứ không có lợi.

Tại sao nói xấu lại không đem lại lợi ích gì? Trước hết, đó là bởi trong số các thành viên trực tiếp nghe lãnh đạo nói xấu người khác, sẽ chẳng ai nghĩ rằng "Đúng như lời lãnh đạo nói, người đó không thể chấp nhận được" hay "Lời chỉ trích của lãnh đạo quá là chuẩn xác", ngược lại còn khiến họ suy ra rằng "Khi ở nơi khác chắc sếp cũng sẽ nói xấu mình như thế."

Hơn thế nữa, trước sau gì chuyện đó cũng sẽ tới tai nhân vật bị nói xấu. Khi người đó biết chuyện, chắc chắn sẽ ảnh hưởng lớn đến mối quan hệ giữa bạn và người đó, gây bất lợi cho công việc chung của tập thể.

Không thể phủ nhận rằng thành viên đó ắt hẳn phải có khuyết điểm. Tuy nhiên dù là như vậy, người lãnh đạo cũng không được phép nói xấu, bởi hành động này chỉ cho thấy rằng bạn "từ trước đến nay vẫn thường đi nói xấu người khác".

Nếu thành viên có điều gì cần sửa đổi, bạn nên góp ý trực tiếp với người đó một cách tế nhị, nhẹ nhàng.

Việc bị nói xấu sẽ hạ thấp động lực làm việc của thành viên, và cũng vô hình chung hạ thấp uy tín của người lãnh đạo. Điều đó có nghĩa nói xấu chỉ đem lại những điều tiêu cực. Cho dù có đem lại lợi ích chăng nữa thì cùng lắm cũng chỉ dừng lại ở mức độ giải tỏa

căng thẳng cho bản thân người lãnh đạo mà thôi. Nếu bạn cảm thấy quá căng thẳng, hãy áp dụng phương pháp giải tỏa nào đó mà không gây ảnh hưởng đến người khác.

Nuốt những lời nói xấu vào trong chính là "quy tắc thép" đối với người làm lãnh đạo.

**Người đã đứng ở vị trí lãnh đạo thì tuyệt đối không được nói xấu sau lưng các thành viên**

# Bí quyết 4
# Thổi bùng tinh thần làm việc

Tôi tin rằng con người ai cũng mong muốn bản thân tiến bộ và trưởng thành hơn hiện tại.

Nếu một lúc nào đó bạn cảm thấy các thành viên trong tập thể thiếu động lực làm việc thì đó là dấu hiệu cho thấy bạn, với cương vị là một người lãnh đạo, chưa làm tròn nhiệm vụ thổi lên ngọn lửa khát khao được hoàn thiện bản thân của các thành viên.

Khi lý tưởng và hiện thực tồn tại một khoảng cách quá lớn dường như không thể lấp đầy (hoặc khi con người từ bỏ việc giữ cho mình một lý tưởng), thì ngọn lửa trong tim sẽ dần nguội lạnh. Nếu sự nguội lạnh đó cứ tiếp diễn thì sẽ tiến dần tới tình trạng ngủ lịm. Một khi đã như vậy, chúng ta sẽ cần rất nhiều động lực để thắp lại ngọn lửa một lần nữa.

Vậy chúng ta nên làm thế nào để dấy lên ngọn lửa tinh thần ấy?

Điều đầu tiên chúng ta cần phải làm chính là giúp các thành viên xác định được đâu là phương hướng mà họ nên hướng theo.

“Giấc mơ”, “khát khao”, “vọng tưởng”, “mục tiêu”, “cái đích trong công việc”... bất kể là gì cũng được. Hãy tìm ra phương hướng mà bản thân thành viên đó muốn hướng đến. Thời gian đầu, dù chỉ là những thứ có thể dễ dàng thực hiện cũng là đủ. Bởi trong quá trình trải nghiệm và tích lũy kinh nghiệm làm việc, từng đường nét sẽ dần trở nên rõ nét, hoàn thiện hơn. Nếu người đó nói “Không phải cái này” thì chúng ta chỉ cần điều chỉnh từng chút là được. Mặc dù tôi nghĩ rằng mục tiêu nên được xác định một cách rõ ràng, nhưng ở bước đầu, chỉ cần một ý nghĩ mơ hồ thôi cũng đã tốt rồi.

Đến khi thành viên đã tìm ra hướng đi cho mình rồi, người làm lãnh đạo cần đòi hỏi thành viên đó "giơ cao biển hiệu", "thường xuyên thể hiện lòng quyết tâm", bản thân người lãnh đạo cũng cần phải hứa sẽ ủng hộ người đó hết mình.

Có như vậy thì động lực làm việc của các thành viên mới được nâng cao.

Nếu một lúc nào đó bạn cảm thấy các thành viên trong tập thể thiếu động lực làm việc, thì đó là dấu hiệu cho thấy bạn, với cương vị là một người lãnh đạo, chưa làm tròn nhiệm vụ thổi lên ngọn lửa khát khao được hoàn thiện bản thân của các thành viên.

# Bí quyết 5
# Định hướng

Đối với những thành viên đã xác định cho mình một mục tiêu trưởng thành trong tương lai, quyết định được đâu là nơi mình muốn hướng đến, sẽ có những cạm bẫy mà họ rất dễ rơi vào.

Đó chính là việc nhìn nhận sai phương hướng cho động lực làm việc của bản thân.

Ví dụ như chuyển nghề liên tục, hoặc bắt đầu tham gia những hoạt động bên ngoài với danh nghĩa học hỏi, gây ảnh hưởng xấu tới công việc đang đảm nhận, v.v... Một khi bắt tay vào những hoạt động như vậy thì thành viên đó rất dễ bị lạc lối. Thực ra, đây chính là những gì mà tôi đã trải nghiệm khi liên tục chuyển việc ở độ tuổi 20.

Đối với các thành viên trong tập thể, người lãnh đạo cần cho họ hiểu rằng chỉ có sự chú tâm vào công việc hằng ngày mới giúp cho họ (và tập thể) tiến gần hơn tới mục tiêu.

Dù chỉ là việc hoàn thiện một bảng biểu Excel, chỉ cần chú tâm thực hiện thì nó cũng góp phần giúp chúng ta thực hiện ước mơ "khởi nghiệp trong tương lai". Kỹ năng lập nên một bảng Excel dễ hiểu, chính xác một cách nhanh chóng có thể sẽ giúp ích cho việc lập kế hoạch kinh doanh và những định hướng lớn lao khác trong tương lai.

Đối với những người như vậy, nếu thuyết phục họ bằng "niềm tin vào tương lai", bằng những cách nói thiếu lý lẽ như "Nếu anh tiếp tục chịu đựng thì một lúc nào đó điều tốt đẹp sẽ đến, vì thế hãy cùng nhẫn nại làm việc" thì chỉ khiến họ thêm băn khoăn, trăn trở. Khi nghe thấy những lời như vậy, hẳn thành viên sẽ nghĩ rằng: "Đúng là sếp không hiểu được mình", từ đó dễ dàng quyết

định rời khỏi tập thể.

Công việc của người lãnh đạo là chỉ ra mối quan hệ xem công việc hiện tại có thể giúp ích gì cho mục tiêu trong tương lai của cá nhân các thành viên. Bằng việc phân công nhiệm vụ sao cho các thành viên có thể dần dần hoàn thiện bản thân thông qua những thành công nhỏ, trải nghiệm cảm giác mình đang từng bước tiến gần đến mục tiêu, người lãnh đạo có thể giữ gìn được động lực làm việc cho tập thể.

Người đã được thức tỉnh tinh thần làm việc và nhận thấy sự trưởng thành của bản thân sẽ càng cố gắng "bung sức" cho công việc. Nếu tạo dựng cho họ môi trường làm việc tốt thì thời khắc chúng ta nhận thấy sự tiến bộ đáng ngạc nhiên ở họ sẽ không còn xa.

Đối với các thành viên trong tập thể, người lãnh đạo cần cho họ hiểu rằng chỉ có sự chú tâm vào công việc hằng ngày mới giúp cho họ (và tập thể) tiến gần hơn tới mục tiêu.

# Bí quyết 6
# Cần "lắng nghe" hơn là "nói"

Trước đây, khi đọc kết quả điều tra mức độ thỏa mãn của nhân viên, tôi đã phát hiện ra những số liệu rất ấn tượng. Trong mục "Bạn có thường xuyên giao tiếp với cấp trên không?", nhiều nhân viên trả lời là "Có", nhưng trong mục "Cấp trên có thường lắng nghe bạn không?" thì số nhân viên trả lời "Không" lại chiếm phần đông.

Cho dù được thường xuyên giao tiếp với cấp trên, nhưng việc không được cấp trên lắng nghe có nghĩa là trong những cuộc đối thoại đó chỉ có một mình lãnh đạo là người nói. Chúng ta có thể dễ dàng hiểu được rằng với kiểu đối thoại như vậy thì các thành viên hẳn sẽ phải ôm bất mãn trong lòng.

Dựa trên sự phân chia vai trò lãnh đạo và thành viên, người lãnh đạo luôn được nắm quyền hạn lớn hơn. Thêm vào đó, do có nhiều kinh nghiệm, tích lũy được nhiều thông tin nên người lãnh đạo càng có nhiều điều muốn nói, bởi vậy đôi khi họ thao thao bất tuyệt, khiến cuộc đối thoại chỉ diễn ra một chiều.

Dù thực sự có chuyện muốn các thành viên lắng nghe, nhưng nếu lãnh đạo chỉ cứ thế mà nói thì các thành viên chỉ có nước im lặng. Tất nhiên, họ sẽ gật đầu, tỏ ra đã hiểu, rồi cuối cùng là lời cảm ơn. Tuy nhiên, trong lòng những thành viên đó chắc chắn đang cảm thấy bất mãn khi lãnh đạo không lắng nghe mình.

Đây là tình trạng mà những người lãnh đạo càng có chính kiến mạnh mẽ đối với thành viên và công việc thì càng dễ rơi vào. Hãy cố gắng kiềm chế bản thân và dành thời gian lắng nghe các thành viên nhiều hơn.

Chỉ cần lắng nghe thôi cũng có thể nâng cao động lực làm việc của

các thành viên.

Bản thân tôi cũng là người ưa nói, bởi vậy tôi hiểu rằng thay đổi được việc này không hề đơn giản. Tuy vậy, dù là trong phòng họp hay khi trao đổi riêng tư, người lãnh đạo nói càng ít sẽ càng tốt.

Chỉ cần lắng nghe thôi cũng có thể nâng cao động lực làm việc của các thành viên.

# Bí quyết 7
# Giao phó

Càng là thành viên có triển vọng trong tương lai, có động lực mạnh mẽ, thì càng có khuynh hướng muốn được xử lý công việc theo ý mình. Tôi cho rằng đối với những thành viên như vậy, một người lãnh đạo giỏi nên liên tục giao việc cho họ. Bằng cách này, không những công việc của bạn đạt hiệu quả cao hơn, mà bạn còn có thể dành thời gian cho những thành viên cần sự trợ giúp.

Có lẽ sẽ nhiều người nói rằng: "Chẳng có ai để tôi giao phó việc này được", nhưng thường trong những trường hợp như vậy, căn nguyên của vấn đề lại nằm ở phía người lãnh đạo.

Chuyện này cũng giống như khi con cái đòi ra ở riêng vậy. Trong khi đứa con nghĩ "Chỉ cần ra ở riêng, con sẽ có thể làm mọi thứ một mình, con muốn được tự lập" thì cha mẹ lại cho rằng "Quá nguy hiểm, bố mẹ không thể cho phép được!", vô hình chung phá đi những cơ hội trải nghiệm của con cái.

Trong trường hợp đối với con cái, cha mẹ thường cố gắng bảo vệ chúng bằng cách phản đối, còn trong trường hợp của doanh nghiệp thì suy nghĩ của người lãnh đạo sẽ hạ thấp động lực, tinh thần làm việc của thành viên.

Để tránh lâm vào tình trạng đó, điều quan trọng nhất là cần có dũng cảm giao phó công việc cho người khác. Việc thường xuyên kiểm tra tiến độ, kết quả làm việc hay cho các thành viên dư một chút thời gian để ứng phó khi lỡ có chuyện gì đó xảy ra đều rất cần thiết. Tuy nhiên lỡ như thất bại, nếu bạn phán đoán rằng có thể cứu vãn tình hình trước khi thất bại đó trở thành đòn chí mạng thì đừng ngần ngại giao việc cho các thành viên.

Có điều, hãy chú ý không giao cho thành viên những công việc

quá sức và vô lý.

Nếu bắt thành viên thực hiện những công việc với mức độ phức tạp và thời hạn vô lý đến mức không thể hoàn thành; hoặc giao cho họ những công việc chưa từng được thực hiện thành công mà lại không đưa ra phương pháp giải quyết nào khả thi, vậy thì giá trị của người lãnh đạo chỉ là con số không. Từ đó kéo động lực, tinh thần làm việc của thành viên đi xuống.

Giao phó công việc cũng cần có tinh thần trách nhiệm và sự can đảm. Tuy nhiên, khi đã thành công trong việc này, chúng ta có thể thấy động lực làm việc của các thành viên sẽ được nâng cao một cách đáng ngạc nhiên.

Giao phó công việc cũng cần có tinh thần trách nhiệm và sự can đảm. Tuy nhiên, khi đã thành công trong việc này, chúng ta có thể thấy động lực làm việc của các thành viên sẽ được nâng cao một cách đáng ngạc nhiên.

# Bí quyết 8
# Cư xử người lớn

Trong mục trước, tôi đã so sánh việc nâng cao động lực làm việc của các thành viên với việc nuôi dạy con cái; tuy nhiên trên thực tế, đối tượng của chúng ta luôn là những người đã trưởng thành. Vì vậy, dù có là mối quan hệ giữa lãnh đạo và thành viên, chúng ta cũng nên giữ gìn mối quan hệ đó với thái độ tôn trọng nhất định.

Cho dù bạn có mối quan hệ thân thiết đặc biệt với một số thành viên, nhưng trong giờ làm việc thì cách giao tiếp với những thành viên này nên tương tự với những người còn lại.

Khi người lãnh đạo bắt chuyện bằng cách gọi thân tình, đối phương dễ cho rằng thái độ của lãnh đạo đối với họ giống như bạn thân hay thậm chí đối với con cái. Như vậy, thành viên sẽ không cảm thấy mình được kỳ vọng như một người chuyên nghiệp, và đây chính là nguyên do dẫn tới sự thỏa hiệp dễ dàng cũng như sự phụ thuộc, trông chờ vào hảo ý của lãnh đạo.

Cư xử một cách người lớn, sử dụng ngôn ngữ lịch sự khi nói chuyện là những nguyên tắc tối thiểu nơi làm việc. Tất nhiên có được sự hòa thuận trong cả việc công lẫn việc tư là điều tốt, nhưng không phải vì thế mà có thể xem thường hình thức. Chúng ta cần phân biệt công tư và sử dụng kính ngữ cho thích hợp.

Việc xây dựng mối quan hệ riêng biệt trong công việc và ngoài đời thực ra không phải là quá khó.

Trước đây, tôi từng nghe một câu chuyện rất thú vị từ một vị Thủ tướng của Nhật Bản.

Có lẽ nhiều độc giả cũng đã biết, thứ tự cấp bậc trong các câu lạc

bộ thể thao đại học ở Nhật Bản là tuyệt đối, có nghĩa là một khi thứ tự đó đã được quyết định, thì sau đó dù có chuyện gì xảy ra chắc chắn cũng không thể thay đổi. Một lần, vị cục trưởng từng là tiền bối của Thủ tướng khi còn trong câu lạc bộ thể thao thời đại học đã đến gặp ông để bàn bạc công việc. Sau khi dùng kính ngữ giải thích xong chuyện công việc: "Thưa Thủ tướng, tôi xin phép được trình bày...", kết thúc cuộc họp, vị cục trưởng lại chuyển sang gọi tên Thủ tướng bằng cách gọi thân mật: "Này X, lần chơi golf tới..." với nét mặt ra chiều riêng tư bí mật, và họ bắt đầu một cuộc trò chuyện vui vẻ. Thủ tướng đã chia sẻ rằng sự thân mật này khiến ông cảm thấy rất thoải mái.

Qua câu chuyện này, chúng ta hiểu rằng dù có thân thiết đến mấy thì trong công việc cũng cần có mức độ nghiêm túc nhất định, như vậy thì tập thể mới có động lực làm việc cao hơn, mối quan hệ tốt đẹp cũng được duy trì.

Cho dù bạn có mối quan hệ thân thiết đặc biệt với một số thành viên, nhưng trong giờ làm việc thì cách giao tiếp với những thành viên này nên tương tự với những người còn lại.

# Bí quyết 9
# Tham khảo ý kiến

Nếu lãnh đạo có việc gì cần sự trợ giúp hay muốn trưng cầu ý kiến, đừng ngại ngần trao đổi trực tiếp với các thành viên.

Với cách nghĩ xưa nay, có lẽ nhiều lãnh đạo cảm thấy rằng: đường đường làm lãnh đạo mà lại đi hỏi ý kiến các thành viên, lòng tự tôn không cho phép, hơn nữa còn dễ bị các thành viên coi thường.

Tuy nhiên, thực tế hoàn toàn ngược lại.

Bạn thắc mắc phía người được hỏi sẽ nghĩ gì? Họ nghĩ rằng "Ồ, mình đang được lãnh đạo nhờ cậy", từ đó sẽ càng nỗ lực để đáp lại kỳ vọng đó. Hơn nữa, câu cảm ơn "Nhờ anh cả đấy" từ lãnh đạo sẽ trở thành nguồn động lực, nâng cao tinh thần làm việc và khiến họ nỗ lực hơn nữa.

Trong quá trình đáp lại sự kỳ vọng này, năng lực của các thành viên sẽ trở nên cứng cáp hơn, và rồi sẽ có những nhân tố mà bạn thực sự có thể nhờ cậy được.

Còn nhớ lần đầu tiên được lãnh đạo đề nghị "Anh Kawano, tôi có chút vấn đề muốn bàn bạc với anh", "Cho tôi biết ý kiến của anh được không?", tôi đã rất vui khi được hỏi ý kiến, tới nỗi phải cố gắng để giữ vẻ nghiêm túc.

Đặc biệt là đối với những nhân tài mà bạn đặt nhiều kỳ vọng, muốn giao phó cho những trọng trách trong tương lai, bạn càng phải đem những vấn đề khó nhằn hơn, cơ mật hơn đến bàn bạc cùng người đó. Họ sẽ tự tin rằng "Tương lai mình cũng có đủ khả năng để lãnh đạo". Để duy trì động lực làm việc của những nhân tài như họ, thì "hỏi ý kiến" là một phương pháp rất hữu hiệu.

Đối với những nhân tài mà bạn đặt nhiều kỳ vọng, muốn giao phó cho những trọng trách trong tương lai, bạn càng phải đem những vấn đề khó nhằn hơn, cơ mật hơn đến bàn bạc cùng người đó.

# Bí quyết 10
# Tích cực truyền thông tin

Với cương vị của người lãnh đạo, bạn sẽ phải tiếp nhận nguồn thông tin đa chiều, ví dụ như từ phía công ty cũng như từ phía khách hàng. Hãy cố gắng công khai những thông tin này cho các thành viên khác.

Khi nắm được đầy đủ thông tin, các thành viên sẽ có thêm dữ liệu để tự phán đoán trong quá trình tiến hành công việc, nhờ vậy hiệu quả công việc sẽ được nâng cao, và mọi thứ cũng trở nên dễ dàng hơn.

Tuy nhiên, tôi muốn quý độc giả chú ý tới những ảnh hưởng tâm lý tích cực của việc sẵn sàng tin tưởng các thành viên và công khai nguồn thông tin.

Đã từng có thời kỳ mà những người lãnh đạo xây dựng vị thế của mình bằng cách một tay nắm tất cả thông tin và kiểm soát chúng. Tuy nhiên, đó là thời kỳ mà những công cụ lan truyền thông tin chưa phát triển.

Ngày nay, các phương tiện thông tin đại chúng như e-mail, bản thông báo, mạng xã hội... nhiều không kể hết. Và công khai thông tin chính là tiền đề thiết yếu để xã hội vận động.

Trong thời đại ngày nay, nếu người lãnh đạo không thông báo thông tin thì các thành viên trong tập thể ắt sẽ cảm thấy "Rõ ràng là mình không được tin tưởng" hoặc "Sếp chỉ biết giữ thông tin cho riêng mình chứ không có năng lực lãnh đạo." Dần dần, thành viên sẽ không còn mong muốn làm việc dưới quyền người lãnh đạo đó nữa.

Tất nhiên sẽ có những tin cơ mật đối với doanh nghiệp hay đối với

cá nhân, tuy vậy bạn cũng hãy tin tưởng các thành viên trong tập thể và cố gắng chia sẻ thông tin hết mức có thể.

Chia sẻ thông tin là bằng chứng cho thấy lòng tin của người lãnh đạo đối với các thành viên.

Khi nắm được đầy đủ thông tin, các thành viên sẽ có thêm dữ liệu để tự phán đoán trong quá trình tiến hành công việc, nhờ vậy hiệu quả công việc sẽ được nâng cao, và mọi thứ cũng trở nên dễ dàng hơn.

# Bí quyết 11
# Khen ngợi đối thủ

Ngày nay, việc đánh giá thể hiện qua số lượng như số lượt like trên Facebook, số lượt follow trên Twitter đang trở thành nguồn động lực cho nhiều người, đặc biệt là giới trẻ.

Ở những diễn đàn này, đánh giá của người khác rất được xem trọng, và có thể coi đây là cách đánh giá mang đậm tính thời đại.

Trên thực tế, sự đánh giá của người khác cũng là một cách để kích thích động lực làm việc của các thành viên. Ví dụ như trong các cuộc đối thoại trực tiếp, bạn có thể khen một nhân vật thứ ba, người mà thành viên của bạn coi là "đối thủ" trong công việc.

Khi chứng kiến đối thủ được khen ngợi, người đó sẽ chịu đả kích lớn và phải nỗ lực hơn nữa. Việc bạn cố tình khen ngợi đối thủ sẽ giúp tạo thêm động lực làm việc cho các thành viên, hơn là trực tiếp chỉ đạo họ rằng "Anh nên làm thế này này."

Trên thực tế, mỗi khi tôi tuyên dương một cá nhân nào đó, các thành viên khác đều có phản ứng như "Lần tới mình cũng phải cố gắng!", và tôi cảm thấy nguồn sức mạnh này khác biệt với lòng đố kỵ hay sự tự ti, nghĩ rằng mình kém cỏi hơn người khác.

Tôi cảm thấy nguồn động lực này khiến hành động của con người tiến xa hơn về phía trước, hơn nữa lại vô cùng tích cực.

Ngoài ra, có thể nói việc khen ngợi một nhân vật thứ ba rất hiệu quả trong việc biểu đạt cụ thể điều mà người lãnh đạo yêu cầu ở thành viên. Thế nên chẳng có lý do gì mà chúng ta không sử dụng nguồn năng lượng tích cực và cụ thể này.

# Bí quyết 12

# Chấp nhận sự khác biệt về mức độ nhiệt tình

Khi tiếp xúc với các thành viên trong tập thể, đã bao giờ bạn so sánh họ với bản thân và đánh giá thấp động lực làm việc của họ, cảm thấy họ không đáng tin tưởng?

Có lẽ bạn từng cảm thấy "Mình thì đang cố gắng như thế, vậy mà những người này cứ ngáng chân mình." Tuy nhiên, phải chăng chúng ta nên chấp nhận hiện thực này? Hãy nghĩ rằng "Giữa lãnh đạo và các thành viên thì những nguồn thông tin có thể nhìn thấy là hoàn toàn khác nhau, cho nên đó cũng là điều tất yếu."

Tôi không có ý định biện hộ cho ai, nhưng đối với những thành viên như vậy, nếu đột ngột bắt họ phải có động lực làm việc như bạn thì cuối cùng bạn cũng chỉ phí công tốn sức mà thôi.

Cho dù chỉ là lỡ lời, nhưng việc lên tiếng bình luận một cách phiến diện như "Tôi thấy các anh quá lười biếng" là điều cấm kỵ. Những lời như vậy không những không thể hiện kỳ vọng vào sự cải thiện ở họ, mà thậm chí còn phản tác dụng.

Vậy làm thế nào để nâng cao ý thức và tầm nhìn của các thành viên?

Trước hết, điều đầu tiên người lãnh đạo nên làm là thử nhớ lại xem điều gì đã khiến bạn có được ý thức như hiện tại, ai là người đã gây ảnh hưởng đến suy nghĩ của bạn.

Nếu bạn đưa ra kết luận "Ý thức của tôi vốn cao ngay từ đầu" thì có lẽ bạn hồi tưởng chưa đủ. Hãy thử suy nghĩ thấu đáo hơn nữa. Những cấp trên, đồng nghiệp từ trước đến nay, thầy cô giáo thời

đại học, hay tiền bối, gia đình... Khi ngược dòng thời gian, chắc chắn bạn sẽ nhớ ra ai đó đã xây dựng cho bạn ý thức quý giá ấy.

Sau đó, hãy nghĩ xem bạn có đang mang tới cho các thành viên trong tập thể những điều giống như người đó đã làm cho bạn hay chưa.

Tôi tin rằng sau khi ngộ ra, chắc chắn bạn sẽ biết mình nên làm gì.

Cho dù chỉ là lỡ lời, nhưng việc lên tiếng bình luận một cách phiến diện như "Tôi thấy các anh quá lười biếng" là điều cấm kỵ. Những lời như vậy không những không thể hiện kỳ vọng vào sự cải thiện ở họ, mà thậm chí còn phản tác dụng.

# Bí quyết 13
# Cho cơ hội dù có thất bại

Khi còn trẻ, tôi từng gây ra một thất bại để đời mà cho đến bây giờ vẫn không thể nào quên được.

Trong kế hoạch phân công nhân sự, tôi đảm nhận vai trò lãnh đạo một dự án của công ty, dẫn đầu một nhóm toàn người trẻ tuổi, đối diện với các vấn đề mà công ty gặp phải và đề xuất phương án giải quyết lên giám đốc.

Sau cùng, tôi đã có cơ hội thuyết trình trước ban giám đốc, thế nhưng do trước đó phải làm việc rất vất vả, và đêm hôm trước thì hoàn toàn thức trắng nên khi thuyết trình đột nhiên đầu óc tôi trống rỗng, đến mức chính tôi cũng chẳng biết bản thân đang nói gì.

Khi đó, do vẫn còn trẻ nên tôi cứ đinh ninh rằng "Thất bại trước mặt ban giám đốc và toàn thể cán bộ thế này, có lẽ mình sẽ chẳng thể ở lại công ty được nữa." Ngày hôm sau, tôi lủi thủi tới phòng giám đốc để nhận lỗi, nhưng thật bất ngờ, giám đốc vẫn cười tươi và nói "Được rồi, được rồi. Đây là bài học quý báu đấy!", rồi vỗ vai tôi: "Từ giờ trở đi cũng phải cố gắng hơn. Tôi kỳ vọng ở cậu lắm đấy." Kể cả các lãnh đạo khác cũng nói với tôi rằng "Đây là bài học quý báu" như thể họ đã thống nhất trước với nhau vậy.

Lúc ấy, mọi người trong nhóm tôi đều vô cùng biết ơn, nghĩ rằng do cấp trên hiền nên mới động viên, an ủi chúng tôi như vậy. Tuy nhiên nghĩ lại, tôi thấy rằng quả đúng như lời giám đốc và các cán bộ nói, đó thực sự là "bài học quý báu" đối với tôi.

Sau đó, không những không bắt tôi chịu trách nhiệm cho thất bại đó, cấp trên còn cho tôi cơ hội để sửa sai với một nhiệm vụ khác nhiều thử thách hơn. Tôi đã khắc cốt ghi tâm bài học từ thất bại

đó, lấy mục tiêu sửa chữa lỗi lầm làm động lực cố gắng và thử thách bản thân nhiều hơn nữa.

Trong suốt ba năm ròng rã, bài học ấy cứ lảng vảng trong tâm trí tôi, nhưng rồi cuối cùng tôi cũng có thể gạt bỏ được nó, để giờ đây có thể thực lòng nhắc về nó như một "bài học quý báu".

Bây giờ nghĩ lại, tôi tin rằng từ giám đốc cho tới các cán bộ nhân viên, dù hình thức trải nghiệm công việc có khác nhau nhưng tất cả mọi người hẳn đều thấu hiểu tầm quan trọng của những bài học được rút ra từ thất bại.

Thất bại là cơ hội tốt cho chúng ta trưởng thành. Tuy nhiên, cũng có những mặt nguy hiểm nếu chúng ta cứ mãi đắm chìm trong nó. Có lẽ tôi được trời phú cho khả năng lấy những thất bại làm cơ hội để giúp bản thân và các thành viên tiến bộ hơn.

# PHẦN 7
# BÍ QUYẾT DẠY NGƯỜI

# Bí quyết 1

# Tại sao lãnh đạo lại phải chỉ dạy cấp dưới?

Chỉ dạy cấp dưới là công việc của người lãnh đạo" là câu nói mà chúng ta thường xuyên được nghe.

Vậy tại sao chỉ dạy cấp dưới lại là công việc của lãnh đạo?

Thực tế có rất nhiều cách giải thích khác nhau, ví dụ như vì công ty, vì nghĩa vụ của người đi trước... Tuy nhiên, tôi chỉ nghĩ rằng đó là vì chính bản thân người lãnh đạo.

Trước hết, ý nghĩa tồn tại của tập thể là các thành viên cùng kết hợp làm việc để đạt được mục tiêu chung. Để làm được điều đó, sự tiến bộ, trưởng thành ở các thành viên là không thể thiếu. Nói cách khác, sự tiến bộ ở các thành viên là điều kiện tất yếu để đạt được mục tiêu của bạn hoặc của tập thể. (Nếu tập thể vẫn đạt được mục tiêu mà không có sự tiến bộ ở các thành viên thì đó là do mục tiêu thấp). Chính vì vậy, người làm lãnh đạo cần phải chỉ dạy cho các thành viên trong tập thể.

Hơn nữa, việc chỉ dạy các thành viên sẽ giúp cho công việc của lãnh đạo "nhàn" hơn rõ rệt. Khi làm việc cùng những thành viên đang ngày một tiến bộ, lãnh đạo có thể dần san sẻ công việc của mình cho họ, nhờ vậy mà gánh nặng được giảm bớt, công việc sẽ "nhàn" hơn. Ngoài ra, làm việc cùng những người như vậy, không khí làm việc cũng sẽ vui vẻ hơn.

Cuối cùng, đó là để cho bản thân người lãnh đạo có thể tập trung vào công việc nhằm hướng tới những mục tiêu cao hơn nữa.

Trên đây là nguyên nhân tại sao chỉ dạy các thành viên lại là công

việc của người lãnh đạo, đó là những nguyên nhân mà tôi cho là quan trọng, tinh túy nhất.

Đôi khi, một số thành viên có thể tiến bộ tới mức làm được những việc còn to tát hơn cả người lãnh đạo. Lúc ấy, bạn nên để cho thành viên đó được thỏa sức phát huy năng lực của mình, thúc đẩy họ không ngừng bay cao hơn, cho đến khi vượt qua cả bạn.

Thành ngữ Nhật Bản có câu "Xuất lam chi dự"[7]. Đó là câu nói ca ngợi việc học trò vượt qua người thầy của mình. Đối với người lãnh đạo, khi thành viên trong tập thể được người khác nói như vậy, thì đó cũng chính là lời khen tuyệt vời nhất.

Khi làm việc cùng những thành viên đang ngày một tiến bộ, lãnh đạo có thể dần san sẻ công việc của mình cho họ, nhờ vậy mà gánh nặng được giảm bớt, công việc sẽ "nhàn" hơn. Ngoài ra, làm việc cùng những người như vậy, không khí làm việc cũng sẽ vui vẻ hơn.

# Bí quyết 2

# Phân biệt rõ “phàn nàn” và “ý kiến”

Khi đảm nhận vai trò lãnh đạo, bạn sẽ phải xử lý vô vàn thắc mắc, ý kiến từ phía các thành viên. Sự giao tiếp trong quá trình này chính là cơ hội tuyệt vời để chỉ dạy cho các thành viên trong tập thể.

Những vấn đề mà các thành viên đem tới để bàn bạc với bạn có thể thuộc mọi chủ đề, tuy nhiên nếu phân loại một cách đơn giản, chúng có thể phân làm hai loại: “phàn nàn” và “ý kiến”.

“Phàn nàn” và “ý kiến” là hai khái niệm tưởng chừng giống mà lại khác nhau.

“Phàn nàn” thường bắt nguồn từ những hành động trong quá khứ, và chẳng giúp ích được gì cho tương lai. Mặt khác, “ý kiến” luôn hướng về kết quả trong tương lai, với mong muốn sản sinh ra những giá trị mới: “Tôi muốn thay đổi như thế này”, “Tôi muốn làm điều này”...

Vì vậy, khi có thành viên tìm đến bạn để nêu lên “ý kiến”, hãy biết ơn người đó vì đã cho bạn biết ý kiến của họ, cùng nhau suy nghĩ xem làm thế nào để thực hiện điều đó, hiện tại còn đang thiếu thứ gì, từ đó thúc đẩy sự tiến bộ, trưởng thành ở họ.

Còn đối với những thành viên tìm đến bạn để “phàn nàn”, hãy cho họ những lời chỉ dẫn để chuyển dịch góc nhìn của mình vào tương lai. Thông thường, những lời phàn nàn sẽ là “Bây giờ tôi đang khổ sở đến thế này đây”, “Lượng công việc hôm trước anh giao cho tôi thực sự không làm xuể”, hay “Anh X trong nhóm chẳng bao giờ làm việc theo ý tôi”...

Những lúc như vậy, đối với thành viên mà bạn đặt kỳ vọng, bạn nên phản hồi bằng cách tỏ ra nương theo họ một chút, ví dụ như "Vậy theo anh thì nên làm thế nào?", "Anh hãy thử tự nghĩ ra đối sách xem sao?" Mặt khác, đối với thành viên chưa có nhiều kinh nghiệm, hãy từ tốn chỉ bảo cho họ: "Điều mà tôi kỳ vọng ở anh không phải là phàn nàn, mà là đưa ra ý kiến."

Tuy nhiên, những thành viên mà bạn không thể kỳ vọng sự cải thiện gì ở họ vẫn sẽ tiếp tục phàn nàn, bởi vậy sẽ rất lãng phí thời gian. Trong trường hợp đó, bạn hãy chấm dứt cuộc hội thoại và yêu cầu thành viên đó viết nguyện vọng của mình vào một lá đơn rồi nộp cho bạn (thường thì rất hiếm khi bạn nhận được lá đơn nào từ họ).

"Phàn nàn" thường bắt nguồn từ những hành động trong quá khứ, và chẳng giúp ích được gì cho tương lai. Mặt khác, "ý kiến" luôn hướng về kết quả trong tương lai, với mong muốn sản sinh ra những giá trị mới: "Tôi muốn thay đổi như thế này", "Tôi muốn làm điều này"...

# Bí quyết 3
# Không kể chuyện xưa

Khi chỉ dạy cho các thành viên, lẽ dĩ nhiên, người lãnh đạo phải truyền cho họ những gì mình học được thông qua chính kinh nghiệm bản thân. Tuy nhiên, cho dù bạn có dành tâm sức để truyền dạy cho họ, một khi tâm ý của bạn bị nhìn nhận như "bài ca muôn thuở của sếp" thì việc làm của bạn sẽ không đạt được hiệu quả như mong đợi.

Rốt cuộc tại sao lại như vậy?

Bởi lẽ những "câu chuyện xưa", "trải nghiệm bản thân" thường là những lời kể khổ, những chuyện khiến bạn tự mãn. Hay nói cách khác, chúng đơn giản chỉ là sự việc đã xảy ra trong quá khứ, không có giá trị đối với người nghe. Có lẽ những thành viên đang sống ở thời "hiện tại" sẽ cho rằng họ không thể tham khảo được gì từ câu chuyện của bạn.

"Hồi còn trẻ, hằng ngày tôi đều phải về nhà bằng taxi", "Ngày xưa, cấp trên của tôi cực kỳ khó tính, tài liệu tôi phải nộp đi nộp lại đến chục lần."

Có thể người nghe sẽ nói những lời cảm thông như "Ồ... Hồi đấy anh vất cả quá", nhưng trong lòng thường nghĩ "Chắc là do làm việc kém chứ gì?"

Khi nói chuyện phiếm nhắc đến những "chuyện xưa" ấy thì còn được, nhưng nếu cứ thao thao bất tuyệt, diễn thuyết nơi làm việc thì cả người nói lẫn người nghe đều chẳng nhận được hay học được điều gì từ nhau cả. Bởi vậy, chúng ta chỉ nên nhắc tới những chuyện đó khi đối phương thực lòng muốn biết.

Trong trường hợp đó, công việc của người lãnh đạo là biến những bài học rút ra từ những chuyện xưa cũ thành câu chuyện về tương lai với hành động cụ thể, chẳng hạn như đưa những kinh nghiệm đó vào các khóa đào tạo.

Bằng cách này, thay vì trở thành những "bài ca muôn thuở của sếp" hay "tuyển tập hồi ký", lời kể của bạn đối với các thành viên sẽ trở thành tư liệu học hỏi hướng đến tương lai, dễ tiếp thu và có hiệu quả cao.

Một khi tâm ý của bạn bị nhìn nhận như "bài ca muôn thuở của sếp" thì việc làm của bạn sẽ không đạt được hiệu quả như mong đợi.

# Bí quyết 4

# Không suy nghĩ bằng giá trị quan của riêng bản thân

Trong bất kỳ một bộ phận nào của công ty cũng có những "nhân viên xuất sắc", "ứng cử viên cho vị trí lãnh đạo", với cương vị đang trên đà thăng tiến.

Tùy thuộc vào mỗi bộ phận mà tính chất một khác, nếu có những bộ phận như phòng nhân sự, ban thư ký, công đoàn thì cũng sẽ có những bộ phận nguồn nắm cương vị chủ đạo trong công ty ngay từ những ngày đầu khởi nghiệp.

Bởi vậy, khi một người lãnh đạo muốn các thành viên trong những tập thể tiến bộ hơn, họ thường dễ bất giác đưa ra lời khuyên rằng: "Công đoạn tiếp theo nên để cho bộ phận X thực hiện."

Trong thời kỳ mà sự lưu động của tập thể cũng như con người diễn ra đều đều, không thay đổi thì nói vậy có thể sẽ không vấn đề gì.

Tuy nhiên, trong thời đại nhân sự năng động, luân chuyển xoay vần như ngày nay, chúng ta không thể cho rằng việc đưa ra lời khuyên dựa vào "công việc điển hình" như trên là đúng được.

Những trải nghiệm trên con đường thành công của bản thân người lãnh đạo không phải lúc nào cũng hữu hiệu đối với các thành viên. Việc bắt thành viên đi trên con đường giống hệt như mình là hoàn toàn cứng nhắc.

Một khi người lãnh đạo làm như vậy, đó sẽ trở thành hành động áp đặt giá trị quan lên người khác, tập thể sẽ dần trở nên đơn điệu,

và trình độ của họ sẽ không thể vượt qua một cá nhân cụ thể, đó chính là người lãnh đạo.

Tôi đã từng chuyển việc nhiều lần, công ty trước đây đã bị công ty khác mua lại, bởi vậy đã có lúc tôi lâm vào hoàn cảnh một sáng thức giấc bỗng thấy mình vào một công ty khác. Sau khi trải qua nhiều biến cố, dưới góc nhìn của tôi thì một người lãnh đạo cố chấp, bảo thủ với một giá trị quan, một kinh nghiệm thành công nào đó mà ép cả tập thể phải theo rất có khả năng sẽ khiến cả tập thể sa sút.

Sự nghiệp là một phần thiết yếu của cuộc sống. Hãy nhớ rằng chỉ có bản thân chúng ta mới có thể đưa ra quyết định cuối cùng về sự nghiệp của mình.

Những trải nghiệm trên con đường thành công của bản thân người lãnh đạo không phải lúc nào cũng hữu hiệu đối với các thành viên. Việc bắt thành viên đi trên con đường giống hệt như mình là hoàn toàn cứng nhắc.

# Bí quyết 5

# Làm Sao Khi Có Thành Viên Nói "tôi Muốn Chuyển Việc"?

Ngày nay, việc luân chuyển công tác để học hỏi và nâng cao kỹ năng được coi như một quyền công dân.

Bởi vậy, có lẽ bất cứ ai làm lãnh đạo cũng từng phải tiếp nhận kha khá những yêu cầu trao đổi từ các thành viên về vấn đề "xin thôi việc". Những lúc như vậy, về cơ bản tôi vẫn luôn tôn trọng suy nghĩ của thành viên đó. Chỉ có điều, bản thân tôi cũng là người có nhiều kinh nghiệm chuyển việc, hơn nữa xung quanh tôi cũng có nhiều tấm gương thành công, thất bại, bởi vậy tôi thường trả lời những cuộc trao đổi với cách nhìn như sau:

Trước tiên, nếu điều đó nhằm thực hiện giấc mơ của thành viên, ví dụ như "khởi nghiệp", "tham gia cuộc bầu cử" hay "du học" thì cho dù thành tích của thành viên đó có xuất sắc đến mấy, tôi cũng không cản đường họ. Hơn nữa tôi còn khuyến khích họ, bởi người lãnh đạo cũng chỉ là một đồng nghiệp làm việc cùng, và chúng ta không có tư cách cản trở giấc mơ của họ.

Đối với những thành viên có thành tích tệ hại trong suốt khoảng thời gian dài, tôi cũng khuyến khích họ chuyển việc làm, bởi nhiều khả năng đó là vì người đó không hợp với tập thể hiện tại.

Những trường hợp kể trên đều không phải là trường hợp mà chúng ta cần thận trọng. Đặc biệt là những người có chuyên môn kém và làm việc không hiệu quả, họ thường bị cuốn theo những bất mãn nhất thời về tình hình hiện tại của tập thể, hoặc bị cuốn theo những cám dỗ trước mắt mà khi nhìn xa hơn thì chỉ là một lợi ích cỏn con.

Khi còn băn khoăn về vấn đề này, bạn hãy yêu cầu họ xác nhận ba điều dưới đây. Nếu không thể trả lời rõ ràng ba câu hỏi này thì có khả năng mong muốn chuyển việc của thành viên đó là sai lầm, và bạn nên ngăn người đó lại.

- Giả dụ trước đây bạn được cả công ty đó và công ty hiện tại nhận vào làm việc cùng một lúc, bạn cũng sẽ chọn vào làm việc cho công ty đó?

- Điều gì ở công ty đó có mà công ty hiện tại không có?

- Bạn có nhận được sự ủng hộ tích cực từ phía gia đình không?

Lớp trẻ – lứa tuổi đang thịnh hành trào lưu chuyển việc để học hỏi, trải nghiệm là những người rất dễ chịu ảnh hưởng từ những lời nói ngon ngọt, các câu chuyện thành công của người khác. Tôi đã chứng kiến rất nhiều trường hợp những người trẻ tuổi thất bại vì tin tưởng và làm theo các câu chuyện mộng tưởng hoang đường.

Bảo vệ các thành viên trong tập thể trước những dao động, cám dỗ là một công việc vô cùng quan trọng của người lãnh đạo.

Tuy nhiên, trong trường hợp cuối cùng vẫn phải để thành viên đó ra đi, tôi vẫn luôn nói với họ rằng: “Nếu như muốn, anh có thể quay lại bất cứ lúc nào.”

Bảo vệ các thành viên trong tập thể trước những dao động, cám dỗ là một công việc vô cùng quan trọng của người lãnh đạo.

# Bí quyết 6

# Dù chỉ là 1% cũng phải khiến cho thành viên tiến bộ hơn

Bằng việc áp đặt những mục tiêu tưởng chừng không thể đạt được, Jack Welch – người đã đảm nhiệm cương vị CEO của công ty GE suốt một thời gian dài – đã thành công trong việc đánh thức những phát kiến sáng tạo mới mẻ ở các thành viên. Dù đã nghỉ hưu hơn 10 năm nhưng cho đến nay, tên của ông vẫn được nhắc đến như một nhà lãnh đạo huyền thoại.

Không phải là nỗ lực để nâng doanh thu lên 5% hay 10%, mà là nâng lên gấp 5 lần, 10 lần. Để có được những ý tưởng mới mẻ, hoàn toàn khác biệt với hiện tại, Jack Welch đã dám áp đặt những mục tiêu như vậy.

Và quả đúng như vậy, năng lực của bất cứ ai cũng có thể được nâng cao thông qua việc vươn tới mục tiêu cao hơn. Chỉ có điều, nếu áp đặt mục tiêu quá lớn như Jack Welch đã làm thì ắt sẽ có những thành viên không thể chịu đựng nổi sức ép đó và ngã quỵ.

Thế nhưng chúng ta có thể không ngừng nâng cao năng lực, dù chỉ là chút ít mỗi ngày, bằng cách thử thách với những điều mới mẻ và thay đổi cách nhìn.

Theo cuốn sách Công ty mà tôi muốn đầu tư nhất tại Nhật Bản (tác giả Yasuyuki Kamata) thì tại công ty Anicom Holdings – công ty tiên phong trong lĩnh vực bảo hiểm cho thú nuôi, hằng sáng, mỗi buổi tập trung họ đều đồng thanh hô vang khẩu hiệu "1.01 là 1.22, 1.22 là 10.89!"

Câu nói này có nghĩa nếu duy trì mỗi ngày tiến bộ thêm 1% (1.01 lần) trong vòng một tháng thì với 20 ngày làm việc họ sẽ tiến bộ

thêm khoảng 20% (gấp 1.22 lần). Và nếu họ duy trì trong suốt 12 tháng thì con số đó sẽ trở thành 10.89 lần.

Thật đáng ngạc nhiên khi việc duy trì sự tiến bộ hơn 1% so với hôm trước có thể khiến chúng ta tiến bộ gấp 10 lần.

Thay vì tạo ra áp lực quá lớn khiến thành viên hấp tấp, quỵ ngã, nếu người lãnh đạo thay đổi tư tưởng, cho các thành viên trải nghiệm để họ của ngày hôm nay tốt hơn họ của ngày hôm qua, họ của ngày mai lại tốt hơn ngày hôm nay, mỗi ngày giúp họ tiến hộ hơn dù chỉ là 1%, thì đến một lúc nào đó, các thành viên sẽ đạt được sự trưởng thành, tiến bộ đến bất ngờ.

# Bí quyết 7

# Bản thân người lãnh đạo cũng phải học hỏi không ngừng

Chính vì việc chỉ dạy nhân viên là một nhiệm vụ quan trọng của lãnh đạo, cho nên sự tiến bộ, trưởng thành của bản thân người lãnh đạo cũng rất quan trọng. Người lãnh đạo cần phải không ngừng học hỏi, không ngừng tiến bộ với tốc độ ngang với các thành viên, hoặc hơn thế nữa nếu có thể. Dĩ nhiên, khi năng lực của bản thân người lãnh đạo được nâng cao thì chất lượng làm việc của cả tập thể cũng cao hơn. Không phải chỉ có thế, mà bằng việc chủ động học hỏi trước, người lãnh đạo cũng làm tăng thêm tính thuyết phục khi yêu cầu các thành viên khác phải tiến bộ.

Một vị giám đốc mà tôi quen biết đã từng nói chuyện với các nhân viên, những người rất yếu trong khoản thuyết trình.

Giám đốc nói: "Chúng ta hãy thử nói xem trong một năm qua mình đã dành bao nhiêu thời gian để nâng cao khả năng thuyết trình." Và không một ai trả lời. Đó là bởi họ đã không dành thời gian cho việc luyện tập thuyết trình.

Thấy vậy, giám đốc nói tiếp: "Mỗi năm tôi dành khoảng 10 tiếng để học thuyết trình. Vì thuyết trình là công việc rất quan trọng đối với lãnh đạo." Thấy giám đốc – người phải gánh trách nhiệm nặng nề nhất và bận rộn nhất – nói như vậy, tất cả các cán bộ đều im bặt.

Điều cốt yếu trong câu chuyện này chính là thông điệp "Ngay cả giám đốc cũng đã làm tới mức này thì trưởng các bộ phận cũng nên làm". Ngoài ra, tôi muốn chú ý tới sức thuyết phục trong câu chuyện. Bằng việc hướng tới đội ngũ cán bộ của mình và nói lên điều đó, giám đốc đã truyền đạt thấu đáo tầm quan trọng của việc

học hỏi không ngừng. Sự thực là tập thể này cho đến nay vẫn tiếp tục là một tập thể cùng nhau học hỏi.

Hãy nhớ rằng khi đã làm lãnh đạo thì dù có bận rộn mấy cũng nên dành thời gian cho việc học hỏi.

Một người lãnh đạo luôn nhận thức được tầm quan trọng của việc học tập, thực hiện và đón nhận thành quả từ việc học sẽ tạo ra ảnh hưởng mạnh mẽ hơn tới động lực và sự cố gắng của thành viên, mọi lời nói cũng tự khắc có được sức thuyết phục lớn hơn.

**Khi đã làm lãnh đạo thì dù có bận rộn mấy cũng nên dành thời gian cho việc học hỏi.**

# Bí quyết 8
# Một trong những công việc rất quan trọng

Nếu công việc của bạn là cố định và không thay đổi thì không nhất thiết phải chỉ dạy cho người lãnh đạo kế tiếp. Thế nhưng trừ khi bạn là nhà sáng lập, quả là không thực tế nếu nói bạn sẽ ở nguyên một vị trí cả đời. Hơn thế nữa, chỉ dạy cho người kế nhiệm cũng tạo cơ hội cho bản thân bạn được thử sức với những công việc ở cương vị cao hơn.

Điều đó có nghĩa là chỉ dạy cho lãnh đạo kế nhiệm sẽ trở thành tiền đề cho việc làm mới ở trình độ cao hơn nhằm học hỏi, nâng cao kỹ năng lãnh đạo cho bản thân bạn.

Năng lực lãnh đạo là thứ có được sau quá trình rèn luyện, bởi vậy ở thời điểm hiện tại, ứng cử viên cho vị trí lãnh đạo kế tiếp chỉ cần có ham muốn học hỏi và thành quả làm việc tốt là đủ. Chúng ta không cần suy nghĩ quá nhiều về tài năng hay liệu vị trí lãnh đạo có thích hợp với người đó hay không.

Sau khi nhắm được ứng viên, con đường tắt để chỉ dạy cho người đó là để họ ở gần bạn để quan sát công việc, tạo cơ hội cho người đó học hỏi. Trong các công ty lớn của Nhật Bản, cũng có những nơi áp dụng chế độ truyền dạy kỹ năng lãnh đạo bằng cách cho người trẻ đi theo phụ tá cho giám đốc. Tuy nhiên, đó chỉ là một phần của việc chỉ dạy. Chỉ dạy là cho ứng cử viên được chứng kiến tận mắt những quyết định được đưa ra, những giao tiếp trong thực tế, bao gồm cả khi thành công hay khi thất bại, và để họ học hỏi từ đó.

Năm xưa với tư cách là trợ lý, bản thân tôi cũng đã được kề cận lãnh đạo, có được nhiều cơ hội để học hỏi. Lẽ dĩ nhiên là tôi học

hỏi từ lãnh đạo của mình, nhưng tôi cũng học hỏi được rất nhiều điều từ các lãnh đạo khác trong công ty, và tôi cho rằng đó là một chế độ rất tốt. Tương tự như vậy, hiện giờ khi đã ở vị trí lãnh đạo, tôi luôn cố gắng để cho các thành viên mà tôi kỳ vọng cũng nắm được những thông tin giống như mình khi tôi đưa ra quyết định gì đó, tạo điều kiện để thành viên đó thấy quá trình tôi đưa ra quyết định diễn ra như thế nào. Cũng có khi tôi trăn trở về một vấn đề nào đó, các thành viên đó sẽ trở thành đối tượng cùng tôi thảo luận, bàn bạc.

Nếu phát hiện ra thành viên mà bạn thấy có triển vọng và mong muốn trở thành lãnh đạo kế tiếp thì việc cho người đó học hỏi từ thực tế sẽ giúp ích cho họ và bản thân bạn rất nhiều.

Chỉ dạy cho lãnh đạo kế nhiệm sẽ trở thành tiền đề cho việc làm mới ở trình độ cao hơn nhằm học hỏi, nâng cao kỹ năng lãnh đạo đối với bản thân bạn.

# Bí quyết 9

# Khiến thành viên phải xỏ đôi giày của lãnh đạo

Năm xưa khi làm trợ lý, lãnh đạo của tôi là một người ngoại quốc rất giỏi tiếng Nhật.

Khi bàn luận một điều gì đó, ông ấy hay nói câu "Thử xỏ chân vào giày của tôi mà suy nghĩ đi" bằng tiếng Nhật. Có những khi ông ấy chẳng nói chẳng rằng, cởi giày rồi giơ ra trước mặt tôi.

Đó là hành động đặc trưng của ông ấy, bắt nguồn từ câu thành ngữ tiếng Anh "If you were in my shoes, what would you do?" (Đứng trên lập trường của tôi thì bạn sẽ làm gì?)

Việc khiến cho thành viên phải tư duy "Nếu là lãnh đạo thì mình sẽ làm như thế nào?" sẽ giúp họ trau dồi kỹ năng, mở rộng tầm nhìn. Trong một tập thể càng có nhiều thành viên có thể suy nghĩ như vậy thì tập thể càng hoạt động suôn sẻ và hiệu quả.

Trước đây, tôi từng nói chuyện với một nhân viên mới vào làm trong công ty, và những gì tôi nghe được từ anh ta đã để lại trong tôi ấn tượng sâu sắc: "Thời gian tham gia khóa đào tạo nhân viên mới, khi làm việc nhóm, tôi đã không được giao việc mà lãnh đạo hằng mong muốn. Nhưng tôi cũng đã cống hiến cho tập thể bằng việc nghĩ ra đủ cách để giúp lãnh đạo làm việc được dễ dàng hơn. Tôi nghĩ rằng đây cũng là một kỹ năng lãnh đạo."

Tuy là nhân viên mới nhưng anh ta thực sự đã biết xỏ chân vào đôi giày của lãnh đạo để suy nghĩ.

Ngay cả trong lực lượng lục quân của Hợp chủng quốc Hoa Kỳ, các binh sĩ đã được yêu cầu tư duy triệt để những điều này ngay từ khi

nhập ngũ. Dù chỉ là tân binh 18 tuổi, trong trường hợp phải đứng gác khi tất cả đồng đội đã ngủ, thì người lính đó phải chịu trách nhiệm cho toàn bộ con người và tài sản của đơn vị mình, đồng thời được yêu cầu phải cư xử như người có trách nhiệm tối cao. Điều đó có nghĩa là năng lực lãnh đạo không liên quan đến tuổi tác hay chức vụ, mà là kỹ năng có được qua rèn luyện.

Người lúc nào cũng nghĩ mình đang làm việc theo sau một người khác, ắt sẽ chỉ toàn thốt ra những lời kêu ca, bất mãn. Nếu tập thể chỉ toàn những người như vậy thì chẳng có cách nào đạt được mục tiêu cả.

Hãy mở rộng tầm nhìn cho các thành viên bằng cách thường xuyên đòi hỏi họ "Xỏ giày của tôi vào mà suy nghĩ đi."

Việc khiến cho thành viên phải tư duy "Nếu là lãnh đạo thì mình sẽ làm như thế nào?" sẽ giúp họ trau dồi kỹ năng, mở rộng tầm nhìn.

# Bí quyết 10

# Không xây dựng chế độ “viện chính”8

Mặc dù đã rời khỏi một vị trí nào đó nhưng vẫn nắm giữ thực quyền, ra lệnh làm việc này việc kia – hành động đó gọi là xây dựng chế độ “viện chính”.

Từ này thường được dùng để nói về những người sáng lập công ty hoặc những người đã nắm giữ vị trí đứng đầu trong thời gian dài nhưng vẫn tiếp tục tạo ảnh hưởng tới tổ chức bằng cách này hay cách khác. Tuy nhiên, không chỉ có những người đứng đầu, mà còn có rất nhiều người đã và đang có ý định xây dựng nên chế độ viện chính.

Một ví dụ điển hình là khi lãnh đạo cũ của một tập thể phải rời khỏi vị trí của mình vì lý do nào đó, chẳng hạn như do điều động nhân sự. Người lãnh đạo đó có khuynh hướng đặt nhiều tâm huyết cho cách làm việc của mình, dành nhiều tâm sức nghĩ cho tập thể (chính vì có ý tốt và có suy nghĩ đơn thuần nên điều này mới trở nên phiền toái).

Nếu các thành viên cảm thấy khó chịu với cách làm việc của lãnh đạo mới và xin lời khuyên từ lãnh đạo tiền nhiệm thì tâm lý đó của lãnh đạo tiền nhiệm sẽ càng thêm kiêu ngạo.

Thực ra trong quá khứ, tôi cũng đã từng chứng kiến hành động này trong công ty mình, cho nên tôi hiểu rõ và luôn tự nhắc nhở bản thân về những ảnh hưởng xấu mà nó gây ra.

Không phải là tôi không hiểu cảm giác “Vì lo lắng nên tôi chẳng

còn cách nào khác" hay "Nghĩ đến việc phải nhìn công sức, nỗ lực của mình bao lâu nay trở thành bong bóng, tôi lại thấy khổ sở."

Tuy nhiên, đối với những người tiếp nhận sự thay đổi này, chắc chắn họ đang lao tâm khổ tứ và cố gắng hết khả năng để xử lý các vấn đề. Thông qua những cố gắng đó, cả lãnh đạo mới cũng như bản thân các thành viên đều sẽ trưởng thành, tiến bộ hơn. Việc tham gia quá đà hay phát ngôn xen vào giữa những nỗ lực này chẳng khác nào tạt một gáo nước lạnh vào sự trưởng thành của họ.

Trên chiến trường, những người lính già không thể làm lính tiên phong mà chỉ nên ẩn mình đi. Họ nên ưu tiên cho việc cống hiến với tư cách là vị tướng ở một nơi khác càng sớm càng tốt.

Chỉ nên chỉ dạy cho lãnh đạo kế nhiệm khi chúng ta còn tại vị, và một khi đã nhường ghế cho người đó, thì dù có được đề nghị cũng không nên can dự vào. Đây là quy tắc thép đối với một người lãnh đạo.

Trên chiến trường, những người lính già không thể làm lính tiên phong mà chỉ nên ẩn mình đi. Họ nên ưu tiên cho việc cống hiến với tư cách là vị tướng ở một nơi khác càng sớm càng tốt.

# PHẦN 8
# BÍ QUYẾT CHUẨN BỊ SẴN SÀNG CHO BẢN THÂN

# Bí quyết 1
# Sống vui vẻ

Khi nhìn vào những người lãnh đạo ưu tú, tôi nhận ra rằng đại đa số họ đều là những người vui vẻ. Những người thường xuyên buồn bực, tâm trạng không vui thì dù có được thăng cấp theo thâm niên cũng không thể được công nhận như một người lãnh đạo thực thụ. Đó là bởi không ai muốn đi theo một người luôn có các phản ứng tiêu cực, ngay cả đến bắt chuyện với những người như vậy chúng ta cũng không muốn.

Khi người lãnh đạo luôn tỏ thái độ niềm nở, vui vẻ và thoải mái, thì tự khắc cơ duyên, nhân tài và nguồn thông tin hữu ích sẽ tìm đến. Hơn nữa, dáng vẻ tươi tỉnh của lãnh đạo sẽ lan ra cả tập thể.

Một khi lãnh đạo giao tiếp với các thành viên bằng thái độ khó chịu, chán nản thì sẽ khiến đối phương cũng khó chịu theo, tâm trạng ấy dần lan ra từ lãnh đạo sang phó lãnh đạo, từ phó lãnh đạo sang các thành viên, và cả tập thể sẽ làm việc trong tâm trạng tiêu cực, mất niềm tin lẫn nhau. Sẽ chẳng có khách hàng nào lại muốn làm việc với một tập thể đang ở trong tâm trạng tồi tệ cả, cho nên hậu quả là thái độ này sẽ gây ảnh hưởng xấu đến kết quả làm việc của cả tập thể.

Lãnh đạo cũng là con người, nên dĩ nhiên cũng cảm thấy áp lực trong công việc, thêm vào đó là những yếu tố khác như vấn đề sức khỏe, đời sống riêng tư, v.v... Có nhiều yếu tố khiến tâm trạng của lãnh đạo trở nên xấu đi. Nhưng dù là vậy, việc cố gắng tỏ ra tươi tỉnh, hòa nhã với mọi người là rất quan trọng đối với người lãnh đạo.

Cho dù bản thân đang không vui, nhưng nếu chúng ta cố gắng hành động với vẻ mặt tươi tỉnh, tích cực thì vô hình chung tâm trạng của chính chúng ta cũng dần dần khá lên.

Nên nhớ rằng hành động luôn đồng điệu với trạng thái tâm lý. Chỉ với nét mặt tươi tỉnh, sử dụng lời nói tích cực là tâm trạng cũng sẽ biến chuyển theo, ấn tượng để lại trong lòng người khác cũng thay đổi.

Nếu đã cố gắng nhưng vẫn không giấu nổi phiền muộn, bạn hãy truyền đạt cho mọi người hiểu: "Tâm trạng của tôi bây giờ không được tốt. Xin lỗi nhé." Chỉ cần như vậy thôi là bầu không khí cũng sẽ dịu đi nhiều.

Những người thường xuyên buồn bực, tâm trạng không vui thì dù có được thăng cấp theo thâm niên cũng không thể được công nhận như một người lãnh đạo thực thụ.

# Bí quyết 2
# Không thở dài

Ba biểu hiện điển hình chứng tỏ rằng bạn đang stress thường là "thở dài", "tặc lưỡi" và "độc thoại". Khi phải đối diện với các cuộc đàm phán không như ý, những cuộc điện thoại phàn nàn, các vấn đề rắc rối không giải quyết nổi, chúng ta thường vô thức phát ra những tiếng thở dài, hoặc lẩm bẩm "Thế quái nào vậy?", "Không chịu nổi nữa rồi!"

Con người ai cũng có tật xấu, và dù biết những hành động đó là không tốt, đôi khi chúng ta vẫn vô thức thực hiện. Tuy nhiên, ảnh hưởng của những hành động đó tới những người xung quanh không hề dễ chịu. Hơn nữa, nếu hành động là do lãnh đạo làm, nó sẽ khiến các thành viên cảm thấy bất an, không biết lãnh đạo đang lo lắng hay bực bội điều gì.

Chuyện thở dài trong ký ức gần đây của tôi là cuộc bầu cử Tổng thống Mỹ năm 2000. Trong cuộc tranh luận được truyền hình trực tiếp, khi ứng viên George Walker Bush đang nói thì ứng viên Đảng Dân chủ, ông Al Gore, đã thở dài thườn thượt không biết bao nhiêu lần. Bởi vậy mà mặc cho nội dung cuộc tranh luận có ra sao, ông cũng đã để lại ấn tượng xấu trong mắt của các nhà chức trách và gặp nhiều bất lợi trong quá trình vận động bầu cử.

Mặc dù không có mối liên hệ trực tiếp nào giữa năng lực của một Tổng thống với chuyện thở dài, nhưng sự thật là hành động này dễ khiến các cử tri nghĩ rằng: "Người này có lẽ không phù hợp với cương vị lãnh đạo?"

Ngoài ba biểu hiện tiêu biểu kể trên thì thể hiện nét mặt ủ dột, thái độ sốt ruột, phát ngôn rụt rè trước mặt mọi người đều là NG[9].

Chỉ cần khống chế những hành động vô thức, chúng ta cũng có

thể khiến cả bản thân và những người xung quanh bình tĩnh hơn.

Con người ai cũng có tật xấu, và dù biết những hành động đó là không tốt, đôi khi chúng ta vẫn vô thức thực hiện.

# Bí quyết 3
# Luôn tỏ ra mình đang rảnh

Cơ hội được trải nghiệm các công việc thú vị sẽ không bao giờ đến với những người có thói quen nói "Tôi bận". Đó là bởi chính họ đang khước từ không tiếp nhận những công việc mới mẻ.

Đối với người lãnh đạo, việc lắng nghe và trao đổi cùng các thành viên là một công việc rất quan trọng. Và để tạo ra bầu không khí giúp đôi bên dễ dàng trao đổi, bàn bạc, người lãnh đạo cần tỏ ra là mình đang có thời gian.

Kể cả với những câu nói khách sáo từ các thành viên như "Tôi xin lỗi vì làm phiền trong lúc anh bận", bạn cũng nên đáp lại tới nơi tới chốn: "Không, tôi không bận gì đâu."

Khi được hỏi "Dạo này anh thế nào", thay vì bất giác trả lời "Ôi... Tôi bận lắm", hãy tươi cười và đáp lại câu hỏi rằng "Tôi cũng khá rảnh."

Cá nhân tôi cũng thấy nhiều người có công việc rõ ràng rất bận nhưng luôn giữ thái độ "Tôi không bận gì hết", mọi người liên tục tìm đến họ để thảo luận, và đáp lại điều đó, họ luôn đưa ra phản hồi mà không hề tỏ ra khó chịu.

Điều kỳ lạ là việc tỏ ra mình đang rảnh rỗi trên thực tế lại khiến chúng ta thật sự mở lòng và dư dả thời gian hơn.

Thay vì cứ quay cuồng với ý nghĩ "Bận quá, bận quá" trong đầu, tốt hơn là chúng ta nên chậm lại, mở rộng tầm nhìn, thử nhìn nhận sự việc dưới một góc độ khác. Mặc dù không có bằng chứng khoa học nhưng có lẽ đây là một kiểu tự ám thị bản thân.

Khi người lãnh đạo nói câu cửa miệng "Bận quá", thì cái cảm giác

cuống quýt ấy cũng lan ra các thành viên trong tập thể. Với tư cách là người lãnh đạo, chúng ta không thể phạm phải một lỗi sai ngớ ngẩn như vậy được.

Có lẽ nhiều độc giả sẽ lo lắng "Thế lỡ họ nghĩ tôi rảnh thật thì sao?", nhưng không sao cả. Theo kinh nghiệm của tôi, người lãnh đạo thực sự rảnh rỗi thì dù bị cậy miệng cũng sẽ không thừa nhận rằng mình rảnh (do nguy cơ mất vị trí lãnh đạo).

Để tạo ra bầu không khí giúp đôi bên dễ dàng trao đổi, bàn bạc, người lãnh đạo cần tỏ ra là mình đang có thời gian.

Điều kỳ lạ là việc tỏ ra mình đang rảnh rỗi trên thực tế lại khiến chúng ta thật sự mở lòng và dư dả thời gian hơn.

# Bí quyết 4
# Không hứng chí quá mức

Khi được lãnh đạo giao cho một nhiệm vụ nào đó, có lẽ nhiều người sẽ cảm thấy tự hào hoặc kỳ vọng quá mức vào tương lai, hừng hực ý chí phấn đấu.

Ngoài ra, các thành viên còn bị chi phối bởi những yếu tố kích thích tinh thần làm việc, khiến họ muốn cống hiến hết sức mình, ví dụ như hàng loạt các bài phát biểu về tầm nhìn mới, những nỗ lực mới, hay các buổi đàm thoại, hội họp, tiệc tùng, v.v...

Nhưng xin chờ một chút. Hãy nghĩ xem những kích thích ấy liệu có thể duy trì được hiệu quả làm việc trong thời gian dài hay không? Liệu các thành viên có tình nguyện đi theo bạn hay không?

Xin lấy ví dụ bằng môn bóng chày, chúng ta có thể dễ dàng nhận thấy chuyện hùng hục chơi bóng để vượt qua một đội nào đó chỉ xảy ra ở các đội bóng chày thiếu niên, trung học – những đội bóng nghiệp dư. Trái lại, những đội bóng chuyên nghiệp luôn tìm cách duy trì thành quả tốt một cách bền bỉ, lâu dài, hết mùa giải này sang mùa giải khác.

Trong giới kinh doanh cũng vậy, mọi người xung quanh đều là những chuyên gia. Đối với một người lãnh đạo mới nhậm chức, lúc nào cũng bừng bừng nhiệt huyết thì mọi người thường chỉ có những phản ứng như "Ồ, anh ta đang cố gắng đấy nhỉ", "Không biết anh ta có thể tiếp tục như thế đến bao giờ?" Và chắc hẳn họ sẽ bắt đầu nháo nhác tìm ra đối sách phòng khi lãnh đạo xuống tinh thần, làm việc không hiệu quả như hiện tại nữa.

Thật đáng buồn khi chứng kiến những lãnh đạo chỉ hùng hổ ở thời điểm khởi đầu rồi sau đó xuống tinh thần, không còn động

lực làm việc.

Có tinh thần làm việc cao là một điều tốt. Chúng ta sẽ chẳng hoàn thiện được việc gì nếu thiếu mất lòng nhiệt thành. Tuy nhiên, mục đích của việc người lãnh đạo làm việc cùng các thành viên không phải là để thỏa mãn tính tự phụ hay làm sục sôi nhiệt huyết của lãnh đạo. Đây là điều không ai kỳ vọng cả.

Đạt được mục tiêu chung của tập thể mới là điều mà chúng ta kỳ vọng. Liệu tinh thần ấy, khí thế hừng hực ấy có hiệu quả trong việc theo đuổi mục tiêu hay không? Liệu một năm sau, bạn vẫn còn duy trì được năng lượng tràn trề như thế?

Chẳng phải khởi đầu một cách bình tĩnh và từ tốn sẽ tốt hơn hay sao?

Thật đáng buồn khi chứng kiến những lãnh đạo chỉ hùng hổ ở thời điểm khởi đầu rồi sau đó xuống tinh thần, không còn động lực làm việc.

# Bí quyết 5
# Không cần phải là người hoàn hảo

Từ giây phút trở thành lãnh đạo, bạn sẽ bị bao quanh bởi những nhà phê bình khó tính, đó chính là các thành viên trong tập thể của bạn.

Đầu tiên là họ thử thách kỹ năng của bạn, so sánh với người tiền nhiệm, bình luận về nghề nghiệp trong quá khứ, hoặc chỉ trích về việc bạn không hiểu "bản sắc" của tập thể, v.v... Lãnh đạo mới sẽ trở thành mục tiêu của vô vàn lời bình phẩm từ của những "nhà phê bình" này.

Người lãnh đạo suy cho cùng chỉ gánh vác trách nhiệm cho việc đạt được mục tiêu của tập thể.

Việc để cho những bàn tán, bình phẩm xung quanh chiếm hết tâm trí cho thấy người lãnh đạo chưa có ý thức tốt về thứ tự ưu tiên trước sau.

Nên nhớ rằng: lãnh đạo không có nghĩa là phải trở nên hoàn hảo trong mắt mọi người. Nếu phải hoàn hảo mới làm được lãnh đạo thì có lẽ đối với những tổ chức lớn chỉ có thần tiên mới có thể đảm nhận được vai trò này.

Ngay cả những lãnh đạo đã đạt được những thành tựu vĩ đại đến mấy đi chăng nữa, cũng không có ai là không có khuyết điểm.

Julius Caesar mang tiếng là "kẻ hói đầu lừa gạt phụ nữ", hơn nữa lại nợ nần chồng chất. Oda Nobunaga được người ta nhớ đến như một người tàn nhẫn và nóng nảy. Dù thế nào, giữa hai người vẫn có điểm chung, đó là vào phút cuối đời, cả hai đều đã để thù hận

phát sinh trong lòng thuộc hạ của mình và bị ám sát.

Tuy vậy, họ là những nhân vật đã đặt nền móng cho những mục đích cao cả như "hòa bình Roma", "bình định thiên hạ", và tên tuổi của họ được lưu danh trong sử sách.

Nếu cứ mù quáng theo đuổi hình tượng người lãnh đạo hoàn hảo mà các thành viên mong muốn, cố gắng để trở nên hoàn hảo một cách thái quá, thì người lãnh đạo sẽ đánh mất mục đích ban đầu của mình.

Hãy sửa lại thái độ sống, hiểu được rằng khuyết điểm cũng là một dạng cá tính, và chỉ tập trung sức lực vào mục tiêu của tập thể.

Nếu cứ mù quáng theo đuổi hình tượng người lãnh đạo hoàn hảo mà các thành viên mong muốn, cố gắng để trở nên hoàn hảo một cách thái quá, thì người lãnh đạo sẽ đánh mất mục đích ban đầu của mình.

# Bí quyết 6
# Không vờ như mình đã biết

Trong thời đại tràn ngập thông tin như ngày nay, không thể nào có chuyện "cái gì cũng biết". Và không biết hoàn toàn không phải là chuyện gì đáng xấu hổ.

Sống trong thời đại như vậy, nhưng vẫn có những người lãnh đạo liều lĩnh "vờ như biết tuốt" khi nói chuyện với các thành viên. Đây là hành động mà chúng ta nhất định phải tránh.

Cho dù bị người khác nói rằng "Làm lãnh đạo mà không biết điều này thì quả là kỳ lạ", cho dù người nói chỉ là nhân viên mới vào làm đi chăng nữa, bạn cũng đừng che giấu những điều mà mình không hiểu, không biết thì chớ ngần ngại hỏi ngay.

Trong lần đầu nói chuyện với một ai đó, tôi thường để ý xem mình nên nói chuyện với họ ở mức độ nào. Nếu như ngay từ đầu, chúng ta đã không ngừng hùa theo "Ừ, vậy sao" thì nội dung câu chuyện sẽ khó tiến triển. Dần dần sẽ xuất hiện những điều mà rõ ràng chúng ta không hiểu và chỉ làm lãng phí thời gian... Khi tình trạng này diễn ra , chúng ta sẽ bị nhìn nhận như "người thích tỏ vẻ", "không thành thực", và mức độ tin tưởng sẽ tụt dốc.

Việc chúng ta hỏi lại "Xin lỗi, thế nghĩa là sao?" chỉ khiến chúng ta nhất thời phải chịu những phản ứng như "Chuyện đó mà sếp cũng không biết?" Nhưng việc hỏi chỉ khiến chúng ta nhất thời xấu hổ, còn không hỏi mới là điều khiến chúng ta phải xấu hổ cả đời. Theo kinh nghiệm của cá nhân tôi, đôi khi việc thể hiện những điều mà mình chưa biết còn giúp chúng ta chiếm được thiện cảm của thành viên, họ sẽ nghĩ rằng: "Sếp là người thành thật."

Chuyện gì chưa biết, điều gì chưa hiểu thì cứ thẳng thắn hỏi là được. Bởi yếu tố quyết định sự hơn thua ở người lãnh đạo không

phải là số lượng kiến thức.

# Bí quyết 7
# Chấp nhận "cô độc"

Tôi đã đọc được câu "Lãnh đạo là người đơn độc" từ một đoạn thơ trong cuốn Nội các Koizumi, phát hành bởi Văn phòng Thủ tướng Nhật Bản hơn 10 năm về trước.

Tiếp sau đó là những lời khẳng định: "Thủ tướng là một vị trí cô độc. Có rất nhiều người để Thủ tướng có thể bàn bạc, nhưng rồi đến khi quyết định lại chỉ có một mình. Tuy vậy, tôi vẫn muốn trân trọng khoảng thời gian chỉ có một mình ấy."

Khi đó, tôi chỉ đơn giản nghĩ "Là vậy sao?", nhưng đến khi đảm nhận vai trò lãnh đạo thực tế, tôi mới thấu hiểu nỗi khổ của sự cô độc này.

Cho dù là lãnh đạo của một tập thể, nhưng có lẽ đa số họ cũng là cấp dưới của một người nào đó. Bởi vậy, họ cũng phải thay cả tập thể chịu những áp lực cực lớn từ phía cấp trên, cũng phải nghe những lời trách móc từ những tập thể khác, từ các thành viên hay từ khách hàng.

Hầu như chẳng ai hiểu cho những hoàn cảnh ấy của họ. Thậm chí không những không được thấu hiểu, mà lãnh đạo còn phải chịu sự bức bách bởi mọi người cứ liên tiếp đem đến yêu cầu họ giải quyết những vấn đề nan giải, kiểu như "Vì anh là sếp nên hãy quyết định đi." Dù trong tình trạng như vậy, người ta dễ than thở "Chẳng có ai hiểu cho mình", nhưng người lãnh đạo thì không thể dễ dàng than thở với các thành viên.

Dù mong muốn được thấu hiểu nhưng đây vẫn là vấn đề rất nan giải đối với người lãnh đạo. Điều mà người lãnh đạo có thể làm là chấp nhận sự cô độc như số mệnh của lãnh đạo, và dần làm quen với nó.

Tuy nhiên, thực tế là chính trong những thời khắc như vậy, chúng ta mới nhận ra ai là người thực sự hiểu mình.

Trong số những thành viên mà chúng ta tưởng chừng như không khác biệt gì nhiều so với những người khác, sẽ xuất hiện một ai đó thấu hiểu suy nghĩ của lãnh đạo, có thể đại diện phát ngôn cho lãnh đạo. Điều này gần như là một sự bù đắp với người lãnh đạo vậy.

Nếu có được mối quan hệ đáng tin cậy như vậy, hãy trút bầu tâm sự với người đó, nhờ vậy mà cô độc sẽ không còn là cô độc, và chúng ta sẽ giải quyết được rất nhiều vấn đề.

Cho dù bị người khác nói rằng “Làm lãnh đạo mà không biết điều này thì quả là kỳ lạ”, cho dù người nói chỉ là nhân viên mới vào làm đi chăng nữa, bạn cũng đừng che giấu những điều mà mình không hiểu, không biết thì chớ ngần ngại hỏi ngay.

# Bí quyết 8
# Nhờ cậy sự trợ giúp từ bên ngoài

Lãnh đạo là một vị trí cô độc nên họ rất cần đối tượng để cùng bàn bạc.

Lẽ dĩ nhiên, cuối cùng lãnh đạo vẫn là người chịu trách nhiệm đưa ra quyết định, tuy nhiên trong quá trình đó, việc tham khảo ý kiến của tiền bối hay các chuyên gia là điều hoàn toàn có thể và rất cần thiết.

Việc thảo luận với người thứ ba – không có quan hệ với chúng ta trên phương diện công việc – cũng đem lại hiệu quả, giúp chúng ta lắng nghe được những ý kiến khách quan. Đối phương cũng có thể là người từng làm việc cùng bạn trước đây nhưng hiện tại không còn chung công tác nữa. Họ là những nhân tố rất quan trọng, có thể cho bạn lời khuyên trên cơ sở đã hiểu rõ tính cách và con người bạn.

Ngoài ra, có những đối tượng tuy không phải là người cùng chịu ảnh hưởng, cùng hưởng lợi, cùng chịu thiệt (mối quan hệ lợi-hại) với bạn, nhưng lại luôn kề bên bạn, nếu trong số họ có người mà bạn tin tưởng thì bạn nên chia sẻ, bàn bạc cùng người đó.

Họ có thể cho bạn những lời khuyên dựa theo tình hình thực tế, hơn nữa có thể chỉ ra những điểm mạnh ở bạn mà đôi khi chính bạn cũng không nhận ra, hoặc cho bạn những gợi ý hữu ích.

Tuy nhiên đối với những người đang có mối quan hệ lợi-hại với bạn, đặc biệt là các thành viên trong tập thể thì bạn cần phải lưu ý khi đem chuyện ra bàn bạc. Đó là bởi họ thường quan tâm đến tình cảm, cảm xúc của bạn.

Khi cần những lời khuyên khách quan mà lại nhận được toàn là

những câu hùa theo như "Tôi thấy phương pháp như hiện tại là ổn rồi" hay "Tôi nghĩ anh đang rất cố gắng", thì lãnh đạo lúc này chẳng khác nào ông vua trần truồng trong câu chuyện Bộ quần áo mới của hoàng đế.

Với những câu nói sáo rỗng như vậy thì nỗi băn khoăn trong lòng người lãnh đạo có thể nhất thời nguôi đi, nhưng về bản chất thì vấn đề vẫn chưa được giải quyết (hơn nữa chỉ riêng việc không có hành động cải thiện tình hình thôi cũng có thể khiến vấn đề thêm nghiêm trọng).

Chính vì đơn độc, nên việc thu hút được nhiều người để cùng bàn bạc cũng là kỹ năng cần thiết để lãnh đạo đưa ra những phán đoán chính xác.

Việc thảo luận với người thứ ba – không có quan hệ với chúng ta trên phương diện công việc – cũng đem lại hiệu quả, giúp chúng ta lắng nghe được những ý kiến khách quan.

# Bí quyết 9

# Ý thức được sức ảnh hưởng của bản thân

Khi hành động với tư cách là lãnh đạo, chúng ta cần hiểu rõ sức ảnh hưởng của bản thân, thận trọng trong mỗi phát ngôn hay mỗi e-mail gửi đi.

Càng hoạt động trong vai trò lãnh đạo lâu năm thì tầm ảnh hưởng càng lớn, có thể chi phối hành động của nhiều người hơn. Do đó, chắc hẳn cũng có khi lời nói, hành động của lãnh đạo bị hiểu khác đi so với ý nghĩ thực sự của họ.

Tôi cũng từng trải qua điều này. Mặc dù hành động của tôi không khác gì ngày trước, nhưng người ta vẫn nói về tôi theo cách mà tôi không hề ngờ tới, ví dụ như "Ngồi vào vị trí ấy, anh ta đã thay đổi rồi", "Anh ta bây giờ đã trở thành người lạm dụng quyền lực", v.v...

"Lạm dụng quyền lực", điều mà từ trước đến nay tôi vẫn nghĩ về người khác bỗng trở nên gần với tôi đến thế.

Đây là dấu hiệu cho thấy những người xung quanh đang có cái nhìn phiến diện đối với bạn.

Có khi chỉ vì trong cuộc họp chúng ta đã đánh giá về tài liệu một cách thẳng thắn "Có vẻ chưa được tốt cho lắm", mà sau đó người chuẩn bị tài liệu lại đi kể với mọi người rằng "Anh X đã chê bai tôi suốt buổi họp", khiến tinh thần làm việc của mọi người cũng bị ảnh hưởng.

Một e-mail có thể dễ dàng được truyền đi trong nội bộ, và người lãnh đạo phải nghĩ đến chuyện e-mail của anh ta có khả năng được truyền từ người này sang người khác có kèm theo chữ ký đầy

đủ. Bạn hãy cố gắng sử dụng chức năng chặn chuyển tiếp e-mail tùy theo nội dung sao cho phù hợp và hiệu quả. Đặc biệt, vì e-mail có thể được lưu trữ lại dưới dạng văn bản, nên nó có thể trở thành bằng chứng. Nếu chúng ta cứ thoải mái viết mà không cân nhắc thì nội dung e-mail có thể bị trích ra, trở thành đề tài để người ta nói "Sếp đã nói thế này", và bị lợi dụng dưới hình thức mà chúng ta không hề mong muốn.

Tuy nhiên, chỉ cần chúng ta suy nghĩ cẩn thận khi sử dụng thì sự ảnh hưởng này sẽ trở thành nguồn động lực rất lớn cho hoạt động của tập thể. Trong ví dụ về tài liệu buổi họp mà tôi nhắc đến, chỉ cần thêm lời bình khéo léo "... Nhưng cũng dễ hiểu đấy nhỉ", chúng ta sẽ có thể khuyến khích tinh thần làm việc của người thực hiện chưa tốt đó.

Vì mục tiêu chung của tập thể, người lãnh đạo phải lao tâm khổ tứ, dày công suy nghĩ, bên cạnh việc sử dụng quyền lực một cách hiệu quả, chúng ta còn phải tự ý thức được tầm ảnh hưởng của bản thân và quan tâm, suy nghĩ cho những người xung quanh.

Khi hành động với tư cách là lãnh đạo, chúng ta cần hiểu rõ sức ảnh hưởng của bản thân, thận trọng trong mỗi phát ngôn hay mỗi e-mail gửi đi.

# Bí quyết 10

# Không trở thành đối tượng của những lời vu khống

Các đánh giá về lãnh đạo đôi khi là những lời vu khống ác ý và mang tính đả kích nhân cách.

Các tiêu chuẩn, mục đích mà tập thể phải nhắm tới càng cao thì những lời chỉ trích hướng về phía người lãnh đạo lại càng nặng nề. Tuy làm việc trong cùng công ty, nhưng những người có tâm lý trì trệ sẽ cố sức cản trở các cải cách và sự thay đổi.

Nếu bị dồn ép bởi những ý kiến phản đối thì cùng nhau họp bàn, tranh luận để đưa ra giải pháp tối ưu là việc làm cần thiết.

Như chương trước tôi đã đề cập, việc có thể hiện mong muốn cải thiện điều gì đó hay không, có ý định hướng đến tương lai hay không chính là sự khác biệt giữa "ý kiến" và "than thở". Người lãnh đạo có nghĩa vụ tiếp nhận các ý kiến một cách tích cực.

Tuy nhiên trên thực tế, trong số những ý kiến đó có những lời khẳng định vô căn cứ gọi là vu khống. Cho dù bạn có muốn cải thiện nếu họ chỉ ra khuyết điểm của bạn, nhưng những hành động như vậy thì không thể dẫn đến sự cải thiện nào cả, bởi nó chỉ là những đánh giá phiến diện, nhắm thẳng vào nhân cách và năng lực của bạn.

Trước kia, khi bị một nhân viên cũ vu khống, tôi từng khổ sở và trăn trở rất nhiều. Tuy nhiên, nếu quá lo lắng thì sẽ ảnh hưởng xấu đến chất lượng công việc của bạn. Như vậy thì những lời vu khống của đối phương có thể sẽ trở thành sự thật, cho nên chúng ta cần cố gắng gạt sang một bên, không suy nghĩ quá nhiều đến những lời vu khống.

Theo những gì tôi đúc rút được từ kinh nghiệm bản thân thì có hai phương án đối phó với những lời vu khống.

Phương án thứ nhất là lờ đi, hoàn toàn không để tâm. Và phương án thứ hai là, nếu hành động vu khống đã đi quá giới hạn thì hãy nhờ đến sự trợ giúp của pháp luật, giao việc xử lý cho các nhà chuyên môn.

Người lãnh đạo không cần thiết phải hao tổn tâm sức và mất thời gian cho những chuyện thừa thãi.

**Những tiêu chuẩn, mục đích mà tập thể phải nhắm tới càng cao thì những lời chỉ trích hướng về phía người lãnh đạo lại càng nặng nề.**

# Bí quyết 11
# Thấu suốt thuyết thiện tính

Điều cuối cùng mà tôi muốn truyền tải tới các độc giả chính là: khi tiếp xúc với các thành viên của mình, người lãnh đạo cần thấu hiểu và hành xử theo "thuyết thiện tính".

Nếu lãnh đạo tư duy theo "thuyết ác tính", tức "Con người là sinh vật lười nhác", "Chỉ cần có cơ hội là con người sẽ làm điều ác" thì đối với các thành viên, lãnh đạo sẽ đứng ở lập trường của người quản lý, hay người giám sát. Có nghĩa là lúc này lãnh đạo luôn ở trong trạng thái nhìn mọi người với ánh mắt nghi hoặc, ngờ vực.

Liệu các thành viên có thể tích cực nỗ lực, tiến bộ và đạt được mục tiêu khi ở trong tình trạng này hay không?

Tôi hoàn toàn không nghĩ như vậy.

Với tư cách là người lãnh đạo, khi dẫn đầu tập thể thì chúng ta phải tin tưởng các thành viên cho đến giây phút cuối cùng.

Dĩ nhiên trên thực tế, đôi khi chính vì quá tin tưởng mà lãnh đạo trở thành anh chàng Don Quixote, chuốc lấy thất bại cho chính mình. Bản thân tôi cũng từng trải qua tình cảnh vì đặt lòng tin nhầm chỗ nên bị phản bội. Thế nhưng dù vậy, tôi vẫn nghĩ rằng mình nên tiếp tục tin tưởng đội ngũ của mình.

Bởi chỉ khi làm vậy, những người đã phản bội chúng ta sẽ cảm nhận được điều gì đó, và có thể họ sẽ thay đổi để đền đáp lại lòng tin của chúng ta.

Tôi tin rằng một tập thể bền vững là một tập bao gồm những mối quan hệ dựa trên lòng tin tưởng. Bởi xét cho cùng, công việc cũng hoàn toàn phụ thuộc vào sự giao tiếp giữa người với người, và nó

được bắt đầu từ sự tin tưởng dựa theo thuyết thiện tính.

**Với tư cách là người lãnh đạo, khi dẫn đầu tập thể thì chúng ta phải tin tưởng các thành viên cho đến giây phút cuối cùng.**

# Chú thích

1. Thuyết thiện tính: quan niệm "nhân chi sơ tính bản thiện" theo Mạnh Tử.

2. Thuyết ác tính: quan niệm "nhân chi sơ tính bản ác" theo Tuân Tử.

3. Diversity - Tính đa dạng: vốn là từ được người Mỹ sử dụng để tuyên truyền nhằm hiện thực hóa việc tuyển dụng dân tộc thiểu số và phụ nữ một cách tích cực, không phân biệt đối xử; thể hiện lối suy nghĩ tiếp nhận "sự đa dạng trong cách làm việc".

4. Thời kỳ Chiêu Hòa là một giai đoạn trong lịch sử Nhật Bản tương ứng với thời gian tại vị của Thiên hoàng Chiêu Hòa, từ ngày 25 tháng 12 năm 1926 đến 7 tháng 1 năm 1989.

5. Chế độ được áp dụng trong nhiều cơ quan, tập thể, đặc biệt là cơ quan hành chính hay tòa án, đưa ra quyết định dựa vào kết quả hội nghị, bàn bạc thay vì thuận theo ý kiến của một cá nhân.

6. Mẹ Teresa là một nữ tu và nhà truyền giáo Công giáo Rôma người Ấn Độ gốc Albania.

7. Xuất lam chi dự: Thuốc nhuộm màu xanh tuy xuất phát từ cây chàm nhưng lại xanh hơn cả cây chàm, ý nói trò học từ thầy rồi trưởng thành và giỏi hơn thầy.

8. Chế độ viện chính: Xuất hiện vào thời Heian (784-1185). Là chế độ mà quyền trị vì vẫn nằm trong tay Thiên Hoàng đã thoái vị là Thượng Hoàng hay Pháp Hoàng (khi đã xuất gia gọi là Pháp Hoàng). "Viện" là từ được dùng ở thời đó để chỉ Thượng Hoàng.

9. NG: viết tắt của "No Good" – thuật ngữ điện ảnh chỉ những cảnh quay hỏng, phải quay lại trong khi dựng phim.